

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Чернівецький інститут

БОРДУН Мар'яна Любомирівна

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Лідерство та командоутворення в сучасній компанії
(на прикладі ресторану «Чічері»)

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня “Бакалавр”
спеціальність “Менеджмент”

До захисту допущено:
Директор Чернівецького інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ПЕТРИЧУК С.І. к.е.н.
«_____» _____ 2026 р.

Науковий керівник

Виконано студенткою групи
ТУ чн 12-21 Б1М (4,6 здс)

Київ- 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Сутність і значення лідерства в системі сучасного менеджменту	7
1.2. Основні підходи та стилі лідерства в управлінні персоналом	15
1.3. Командоутворення як інструмент підвищення ефективності діяльності компанії.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РЕСТОРАНІ Чічері	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану	32
2.2. Аналіз стилю керівництва та особливостей управління персоналом у ресторані	39
2.3. Оцінка ефективності командної роботи та корпоративної взаємодії в закладі	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ У РЕСТОРАНІ ЧІЧЕРІ	56
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення лідерських компетенцій керівника	56
3.2. Удосконалення системи командоутворення та мотивації персоналу	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів і перспективи розвитку ресторану	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності будь-якої компанії значною мірою залежить від якості управління персоналом, здатності керівництва формувати результативну команду та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Особливої актуальності ці питання набувають у сфері ресторанного бізнесу, де рівень сервісу, швидкість обслуговування, командна взаємодія та професіоналізм працівників безпосередньо впливають на конкурентоспроможність закладу, його репутацію та фінансові результати.

У сучасному менеджменті лідерство розглядається не лише як процес управління персоналом, а як важливий інструмент формування мотивації, розвитку корпоративної культури та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Справжній лідер здатний не лише організувати роботу колективу, але й створити атмосферу довіри, підтримки та відповідальності, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та постійних змін у бізнес-середовищі.

Ресторанний бізнес належить до галузей, у яких людський фактор відіграє визначальну роль. Якість обслуговування гостей, рівень комунікації між працівниками, швидкість реагування на потреби клієнтів та ефективність внутрішньої координації значною мірою залежать від того, наскільки злагоджено працює команда закладу. Саме тому проблема командоутворення сьогодні є однією з ключових у системі сучасного менеджменту.

В умовах економічної нестабільності, кадрового дефіциту, високої плинності персоналу та змін у поведінці споживачів керівникам ресторанних закладів необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом. Важливого значення набуває розвиток лідерських компетенцій менеджерів,

удосконалення системи мотивації працівників, підтримка ефективної внутрішньої комунікації та створення сильної команди, здатної працювати на спільний результат.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективне лідерство та якісне командоутворення є необхідними умовами стабільного функціонування та розвитку сучасної компанії. У ресторанній сфері ці фактори безпосередньо впливають не лише на внутрішню організацію роботи, але й на рівень задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу закладу та забезпечення його конкурентних переваг на ринку.

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють розвитку гнучких моделей управління, емоційного інтелекту керівників, адаптивності команд та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю. Сучасний керівник ресторану повинен не лише контролювати виконання посадових обов'язків, але й виступати наставником, мотиватором та організатором ефективної взаємодії між працівниками. Саме лідерські якості керівника значною мірою визначають рівень дисципліни, продуктивності та згуртованості персоналу.

Практичне значення теми полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення системи управління персоналом у ресторані Чічері. Аналіз особливостей лідерства та командної взаємодії у закладі дозволить визначити сильні та слабкі сторони організації роботи персоналу, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління колективом.

Дослідження проблематики лідерства та командоутворення є важливим не лише для окремого підприємства, але й для розвитку сучасної управлінської практики загалом. Формування ефективних команд, розвиток професійної комунікації, мотивації та відповідального ставлення до роботи стають

ключовими чинниками успішної діяльності організацій у сучасному конкурентному середовищі.

Таким чином, тема бакалаврської роботи є актуальною, своєчасною та має важливе теоретичне і практичне значення для вдосконалення системи менеджменту в сучасних компаніях, зокрема у сфері ресторанного бізнесу.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів лідерства і командоутворення в сучасній компанії, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у ресторані Чічері.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність та значення лідерства в системі сучасного менеджменту;

- охарактеризувати основні стилі та підходи до лідерства;

- визначити роль командоутворення у забезпеченні ефективної діяльності компанії;

- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ресторану «Чічері»;

- оцінити особливості управління персоналом та стиль керівництва у закладі;

- дослідити ефективність командної взаємодії працівників ресторану;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення лідерських компетенцій керівника;

- запропонувати заходи з покращення системи командоутворення та мотивації персоналу;

- оцінити ефективність запропонованих заходів та перспективи їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у сучасній компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти лідерства і командоутворення у системі менеджменту ресторану «Чічері».

Методологія дослідження. У процесі написання бакалаврської роботи були використані такі методи дослідження: метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняльний метод, системний підхід, метод спостереження, економічний аналіз, графічний метод, методи групування та узагальнення інформації, а також методи оцінки ефективності управління персоналом і командної взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом, розвитку лідерських компетенцій керівництва та підвищення ефективності командної роботи у ресторані Чічері. Запропоновані заходи можуть бути використані для покращення внутрішньої комунікації, мотивації працівників, формування позитивного психологічного клімату в колективі та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 71 найменування. Загальний обсяг роботи 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність і значення лідерства в системі сучасного менеджменту

У сучасних умовах розвитку економіки та високого рівня конкуренції питання ефективного управління персоналом набувають особливого значення. Одним із ключових чинників успішної діяльності будь-якої організації є лідерство, оскільки саме від якості управління, здатності керівника мотивувати працівників і формувати сприятливий психологічний клімат залежить ефективність роботи колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасному менеджменті лідерство розглядається не лише як формальний процес управління, а як система взаємодії між керівником і працівниками, заснована на довірі, авторитеті, мотивації та спільному прагненні досягти результату.

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого авторитарного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж.Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку розібрати такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається владою.

Поняття лідерства є багатогранним і досліджується представниками різних наукових напрямів: менеджменту, психології, соціології та організаційної поведінки. У загальному розумінні лідерство можна визначити як процес впливу однієї особи на групу людей з метою організації їхньої діяльності та досягнення спільних цілей. Водночас сучасні науковці наголошують, що лідерство не обмежується лише владними повноваженнями чи посадовим статусом керівника. Значно важливішими є особисті якості лідера, його здатність надихати працівників, формувати довіру та підтримувати ефективну комунікацію в колективі.

На думку О. Є. Кузьміна, сучасний лідер повинен не лише координувати роботу персоналу, а й створювати умови для професійного розвитку працівників, забезпечувати мотивацію та сприяти формуванню корпоративної культури в організації [42, с. 41]. Дослідник зазначає, що в умовах швидких змін бізнес-середовища традиційні адміністративні методи управління втрачають ефективність, тому особливого значення набувають гнучкі форми керівництва, засновані на партнерстві та взаємодії.

Сучасний менеджмент розглядає лідерство як один із найважливіших елементів системи управління організацією. Успішний керівник повинен не лише контролювати виконання поставлених завдань, але й бути прикладом для колективу, підтримувати командний дух та стимулювати ініціативність працівників. Саме тому лідерство сьогодні пов'язують із такими категоріями, як емоційний інтелект, мотивація, комунікація та командоутворення.

Як зазначає Н. Т. Мала, ефективне лідерство забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності між працівниками [43, с. 88]. Дослідниця підкреслює, що сучасний керівник має бути не лише адміністратором, а й наставником, який здатний підтримувати працівників та сприяти розвитку їхнього потенціалу.

Особливо важливу роль лідерство відіграє у сфері обслуговування, зокрема у ресторанному бізнесі, де результат діяльності підприємства значною мірою залежить від якості взаємодії персоналу. У закладах ресторанного господарства ефективність роботи визначається не лише професійними навичками працівників, а й рівнем командної співпраці, організацією внутрішньої комунікації та здатністю персоналу швидко реагувати на потреби клієнтів. Саме тому керівник ресторану повинен володіти високим рівнем

лідерських компетенцій, оскільки від його стилю управління залежить атмосфера в колективі та рівень обслуговування гостей.

У сучасних організаціях лідерство виконує низку важливих функцій. Насамперед воно сприяє формуванню спільного бачення цілей підприємства та об'єднанню працівників навколо їх досягнення. Лідер мотивує персонал до ефективної роботи, забезпечує підтримку працівників у складних ситуаціях та стимулює професійний розвиток колективу. Крім того, лідерство відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури організації, яка визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками.

За словами І. О. Бланка, сучасне лідерство повинно базуватися на принципах відкритості, відповідальності та взаємної довіри між керівником і працівниками [7, с. 57]. Автор зазначає, що авторитарні методи управління поступово втрачають актуальність, оскільки працівники очікують більш демократичного підходу до організації праці та прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових характеристик сучасного лідерства є здатність керівника адаптуватися до змін. У сучасних умовах компанії постійно стикаються з новими викликами: розвитком цифрових технологій, змінами ринкового середовища, кадровими проблемами та зростанням конкуренції. У таких умовах саме лідер забезпечує гнучкість організації та здатність колективу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим аспектом лідерства є також його вплив на мотивацію персоналу. Працівники більш ефективно виконують свої обов'язки у тому випадку, коли відчують підтримку керівника, бачать справедливе ставлення та розуміють власну значущість для організації. Ефективний лідер здатний створити атмосферу довіри та зацікавленості у спільному результаті, що позитивно впливає на продуктивність праці та рівень лояльності працівників.

У працях Т. М. Борисової зазначається, що сучасне лідерство повинно бути орієнтованим на розвиток людського потенціалу та підтримку командної взаємодії [9, с. 112]. Авторка підкреслює, що саме командний підхід до управління забезпечує стабільність організації та підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, лідерство є важливим чинником формування позитивного іміджу компанії. Організації, у яких керівники підтримують відкриту комунікацію, сприяють розвитку персоналу та формують сприятливий психологічний клімат, мають вищий рівень довіри як серед працівників, так і серед клієнтів. У ресторанному бізнесі це має особливе значення, оскільки якість обслуговування значною мірою залежить від внутрішньої атмосфери в колективі.

Таким чином, лідерство є невід'ємною складовою сучасного менеджменту та одним із ключових факторів ефективного функціонування організації. Воно забезпечує координацію діяльності персоналу, формування мотивації, розвиток командної взаємодії та підтримку позитивного психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності керівника бути не лише адміністратором, але й справжнім лідером, який здатний об'єднати працівників навколо спільної мети та забезпечити стабільний розвиток організації.

У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом, оскільки саме людські ресурси є основою стабільного розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності. В умовах динамічного розвитку ринку, високого рівня конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища керівникам необхідно не лише організовувати діяльність працівників, але й формувати

ефективну систему взаємодії в колективі, мотивувати персонал та підтримувати сприятливий психологічний клімат. Саме тому питання взаємозв'язку лідерства та ефективного управління персоналом є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту.

Лідерство сьогодні розглядається як невід'ємний елемент системи управління персоналом. Ефективне керівництво забезпечує не лише координацію діяльності працівників, а й формування мотивації, відповідальності та зацікавленості персоналу у досягненні цілей організації. Сучасний керівник повинен володіти не лише професійними знаннями та управлінськими навичками, але й високим рівнем комунікативних здібностей, емоційного інтелекту та вмінням працювати з людьми.

На думку А. М. Колота, ефективне управління персоналом неможливе без розвитку лідерських якостей керівника, оскільки саме лідер здатний забезпечити згуртованість колективу, підтримувати мотивацію працівників та сприяти формуванню позитивної корпоративної культури [29, с. 73]. Автор зазначає, що сучасні працівники потребують не лише контролю, але й підтримки, можливості професійного розвитку та участі у процесі прийняття рішень.

У системі управління персоналом лідерство виконує важливу мотиваційну функцію. Працівники значно ефективніше виконують свої обов'язки у тих організаціях, де керівник здатний створити атмосферу довіри, взаємоповаги та підтримки. Саме лідер формує у колективі відчуття причетності до спільної справи та стимулює працівників до досягнення високих результатів.

Сучасний підхід до управління персоналом базується на принципах партнерства між керівником і працівниками. Якщо раніше управління переважно ґрунтувалося на жорсткому контролі та адміністративному впливі,

то сьогодні пріоритет надається розвитку командної роботи, відкритої комунікації та мотивації персоналу. У таких умовах роль лідера значно зростає, оскільки саме він забезпечує ефективну взаємодію між усіма членами колективу.

Як зазначає О. А. Грішнова, ефективне управління персоналом передбачає створення умов для реалізації професійного потенціалу працівників та підтримку їхньої зацікавленості у результатах діяльності організації [18, с. 118]. Науковиця наголошує, що сучасний керівник повинен бути не лише адміністратором, а й наставником, здатним сприяти професійному та особистісному розвитку працівників.

Одним із головних напрямів взаємозв'язку лідерства та управління персоналом є формування корпоративної культури організації. Саме керівник визначає основні цінності, принципи поведінки та норми взаємодії в колективі. Від стилю лідерства значною мірою залежить психологічний клімат у команді, рівень конфліктності та ефективність внутрішньої комунікації.

У сучасних організаціях особливу увагу приділяють розвитку демократичного стилю лідерства, який передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, підтримку ініціативності та відкритість у комунікації. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри між керівником і персоналом, формує позитивну атмосферу в колективі та забезпечує зростання продуктивності праці.

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє також емоційний інтелект керівника. Сучасний лідер повинен вміти розуміти емоційний стан працівників, своєчасно реагувати на конфліктні ситуації та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Особливо актуальним це є у сфері обслуговування, де результат діяльності підприємства

значною мірою залежить від ефективності комунікації та командної взаємодії працівників.

У ресторанному бізнесі взаємозв'язок лідерства та управління персоналом має особливе значення. Робота закладів ресторанного господарства характеризується високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів та постійною взаємодією між працівниками. У таких умовах саме ефективне лідерство забезпечує координацію роботи персоналу, підтримку дисципліни та формування командного духу.

У працях Л. В. Балабанової зазначається, що результативність управління персоналом значною мірою залежить від здатності керівника поєднувати адміністративні функції з лідерським впливом на колектив [3, с. 96]. Авторка підкреслює, що сучасний менеджер повинен не лише організовувати роботу працівників, але й мотивувати їх до професійного розвитку та формувати позитивне ставлення до роботи.

Ефективне лідерство також сприяє зниженню плинності кадрів, яка є однією з найбільш актуальних проблем сучасних підприємств, особливо у сфері ресторанного бізнесу. Працівники значно рідше змінюють місце роботи у тих організаціях, де існує сприятливий психологічний клімат, підтримується командна взаємодія та забезпечується справедливе ставлення з боку керівництва.

Крім того, лідерство безпосередньо впливає на рівень професійної відповідальності працівників. Коли керівник демонструє високий рівень професіоналізму, відкритості та відповідальності, працівники частіше переймають аналогічні моделі поведінки. Таким чином формується позитивна організаційна культура, орієнтована на досягнення спільних цілей.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про те, що ефективне управління персоналом неможливе без розвитку лідерських компетенцій керівників. Організації, у яких керівники підтримують відкриту комунікацію, сприяють професійному розвитку працівників та створюють умови для командної взаємодії, мають вищий рівень конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Отже, лідерство та ефективне управління персоналом є взаємопов'язаними елементами сучасного менеджменту. Саме лідер забезпечує координацію діяльності працівників, формує мотивацію, підтримує корпоративну культуру та створює умови для ефективної командної роботи. У сучасних умовах успішність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівника поєднувати управлінські функції з лідерськими якостями, забезпечуючи розвиток персоналу та стабільне функціонування підприємства.

1.2. Основні підходи та стилі лідерства в управлінні персоналом

Лідерство є одним із найбільш досліджуваних явищ у сфері менеджменту, психології та організаційної поведінки. У сучасних умовах ефективне керівництво розглядається як важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування згуртованого колективу та досягнення стратегічних цілей організації. Саме тому проблема дослідження теоретичних підходів до лідерства залишається актуальною та привертає увагу багатьох науковців.

У процесі розвитку управлінської науки сформувалося кілька основних підходів до розуміння сутності лідерства. Кожен із них пояснює природу

лідерства з різних позицій та акцентує увагу на певних характеристиках керівника, особливостях його поведінки або умовах функціонування організації. Сучасна теорія менеджменту розглядає лідерство як складний багатогранний процес взаємодії між керівником і колективом, який залежить від особистісних якостей лідера, стилю управління, організаційного середовища та мотивації працівників.

Одним із перших наукових напрямів дослідження лідерства стала теорія особистісних якостей, або теорія рис лідерства. Представники цього підходу вважали, що лідерами народжуються, а не стають у процесі професійної діяльності. Основна увага приділялася вивченню особистісних характеристик, які відрізняють лідера від інших людей. До таких рис відносили впевненість у собі, відповідальність, рішучість, комунікабельність, емоційну стійкість та здатність впливати на інших.

Як зазначає С. В. Мочерний, теорія рис стала основою подальших досліджень лідерства, оскільки саме вона вперше акцентувала увагу на особистості керівника як ключовому елементі ефективного управління [45, с. 94]. Водночас дослідники дійшли висновку, що лише наявність певних рис не гарантує успішного лідерства, оскільки ефективність керівника значною мірою залежить від умов діяльності організації та особливостей колективу.

Наступним етапом розвитку теорії лідерства став поведінковий підхід, який сформувався у середині XX століття. На відміну від теорії рис, представники поведінкового підходу зосереджували увагу не на особистих характеристиках керівника, а на його поведінці та стилі управління. Основна ідея цього підходу полягала в тому, що ефективному лідерству можна навчитися шляхом формування відповідних управлінських навичок та моделей поведінки.

У межах поведінкового підходу було визначено кілька основних стилів керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль та централізацію влади в руках керівника. Демократичний стиль базується на співпраці з працівниками та залученні колективу до процесу прийняття рішень. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих та наданням працівникам значної самостійності.

На думку О. В. Крушельницької, поведінковий підхід став важливим етапом розвитку теорії менеджменту, оскільки довів, що ефективність лідерства залежить не лише від особистісних характеристик керівника, але й від його здатності обирати відповідний стиль управління залежно від ситуації [37, с. 137].

Подальший розвиток теорії лідерства привів до формування ситуаційного підходу. Представники цього напрямку стверджували, що не існує універсального стилю керівництва, який був би ефективним у будь-яких умовах. Згідно з ситуаційною теорією, ефективність лідера залежить від конкретної ситуації, особливостей колективу, рівня професійної підготовки працівників та зовнішніх факторів.

Ситуаційний підхід передбачає, що керівник повинен вміти адаптувати власний стиль управління до умов діяльності організації. Наприклад, у кризових ситуаціях більш ефективним може бути авторитарний стиль керівництва, який забезпечує швидке прийняття рішень та чітку координацію дій працівників. Водночас у стабільних умовах перевага надається демократичному стилю, що сприяє розвитку ініціативності та командної взаємодії.

Як зазначає І. В. Жилияєв, ситуаційний підхід є одним із найбільш актуальних у сучасному менеджменті, оскільки дозволяє керівникам гнучко

реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно організовувати роботу колективу [23, с. 58]. Дослідник наголошує, що сучасні організації функціонують в умовах постійної невизначеності, тому успішний лідер повинен володіти високим рівнем адаптивності та комунікативних навичок.

У сучасній управлінській науці значного поширення набув також трансформаційний підхід до лідерства. Його сутність полягає у здатності керівника не лише організовувати роботу персоналу, але й надихати працівників на професійний розвиток, підтримувати їхню мотивацію та формувати спільне бачення цілей організації. Трансформаційний лідер виступає джерелом позитивних змін у компанії та сприяє формуванню інноваційного середовища.

Особливістю трансформаційного лідерства є орієнтація на розвиток людського потенціалу. Такий керівник приділяє значну увагу професійному навчанню працівників, підтримці командної взаємодії та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах цей підхід є особливо актуальним для сфери обслуговування, де результат діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня комунікації та взаємодії персоналу.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють емоційному лідерству. Цей підхід базується на концепції емоційного інтелекту та передбачає здатність керівника розуміти емоції працівників, підтримувати позитивну атмосферу в колективі та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Сучасні дослідники наголошують, що емоційний інтелект є важливою складовою професійної компетентності керівника.

У працях Л. І. Федулової зазначається, що сучасний лідер повинен поєднувати професійні знання, управлінські навички та здатність до емоційної взаємодії з колективом [67, с. 204]. Авторка підкреслює, що саме такий підхід

забезпечує ефективність командної роботи та підвищує рівень довіри між працівниками і керівництвом.

Важливим аспектом сучасних теорій лідерства є також орієнтація на командну взаємодію. Якщо раніше управління будувалося переважно на жорсткій ієрархії, то сьогодні організації все частіше застосовують командні методи роботи, де лідер виступає координатором, наставником та організатором спільної діяльності. Такий підхід сприяє розвитку ініціативності працівників, підвищенню рівня відповідальності та покращенню внутрішньої комунікації.

Отже, у процесі розвитку управлінської науки сформувалося кілька основних теоретичних підходів до дослідження лідерства: теорія рис, поведінковий, ситуаційний, трансформаційний та емоційний підходи. Кожен із них зробив важливий внесок у розвиток сучасного менеджменту та дозволив глибше зрозуміти сутність ефективного керівництва. У сучасних умовах лідерство розглядається як комплексний процес взаємодії між керівником і колективом, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації, розвиток персоналу та формування ефективної командної роботи.

У сучасних умовах розвитку менеджменту проблема вибору ефективного стилю лідерства набуває особливого значення. Від стилю управління керівника значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації персоналу, психологічний клімат у колективі та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасні компанії функціонують в умовах високої конкуренції, швидкого розвитку технологій та постійних змін ринкового середовища, що вимагає від керівників гнучкості, здатності до комунікації та ефективної взаємодії з працівниками.

Стиль лідерства визначають як сукупність методів, прийомів і способів впливу керівника на працівників у процесі управління організацією. Він характеризує особливості взаємодії керівника з колективом, рівень участі працівників у прийнятті управлінських рішень та характер організації трудового процесу. У сучасному менеджменті виділяють кілька основних стилів лідерства, кожен із яких має власні особливості, переваги та недоліки.

Одним із найпоширеніших стилів є авторитарне лідерство. Для цього стилю характерна централізація влади в руках керівника, жорсткий контроль за діяльністю працівників та мінімальне залучення персоналу до процесу прийняття рішень. Авторитарний керівник самостійно визначає завдання, контролює їх виконання та встановлює правила поведінки в колективі.

На думку Г. В. Осовської, авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях або за необхідності швидкого прийняття рішень, однак у довгостроковій перспективі він часто призводить до зниження мотивації працівників та погіршення психологічного клімату в колективі [49, с. 146]. Надмірний контроль і відсутність можливості висловлювати власну думку можуть спричиняти конфлікти, втрату ініціативності та професійне вигорання персоналу.

На противагу авторитарному стилю сучасні компанії все частіше використовують демократичний стиль лідерства. Його основною особливістю є активне залучення працівників до процесу прийняття рішень, підтримка відкритої комунікації та створення атмосфери співпраці в колективі. Демократичний лідер враховує думку працівників, стимулює ініціативність та підтримує професійний розвиток персоналу.

Як зазначає С. М. Писаренко, демократичний стиль управління сприяє формуванню високого рівня довіри між керівником і працівниками, що позитивно впливає на продуктивність праці та ефективність командної

взаємодії [51, с. 88]. Працівники у таких організаціях відчують власну значущість, більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків та демонструють вищий рівень мотивації.

Особливо актуальним демократичний стиль є для сфери обслуговування, зокрема ресторанного бізнесу, де результат діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності командної роботи та внутрішньої комунікації персоналу. У ресторанах працівники постійно взаємодіють між собою та з клієнтами, тому відкритість у спілкуванні та підтримка позитивного психологічного клімату мають надзвичайно важливе значення.

Ще одним стилем лідерства є ліберальний стиль, або стиль невтручання. Він характеризується мінімальним контролем з боку керівника та наданням працівникам значної самостійності у виконанні завдань. Лідер у такому випадку переважно виконує координаційну функцію та не втручається у робочі процеси без необхідності.

Ліберальний стиль може бути ефективним у творчих колективах або серед висококваліфікованих працівників, які здатні самостійно організовувати власну діяльність. Проте надмірна свобода без належного контролю інколи призводить до зниження дисципліни, втрати координації та погіршення результатів роботи.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває трансформаційний стиль лідерства. Його сутність полягає у здатності керівника надихати працівників, підтримувати їхню мотивацію та сприяти професійному розвитку колективу. Трансформаційний лідер не лише організовує роботу персоналу, але й формує спільне бачення майбутнього компанії, стимулює інноваційність та створює умови для розвитку людського потенціалу.

За словами Н. В. Гавкалова, трансформаційне лідерство є одним із найбільш ефективних стилів сучасного управління, оскільки воно орієнтоване на довгостроковий розвиток організації та формування сильної команди [16, с. 211]. Такий стиль сприяє підвищенню рівня залученості працівників, розвитку корпоративної культури та покращенню внутрішньої комунікації.

Важливим елементом трансформаційного лідерства є емоційний інтелект керівника. Сучасний лідер повинен вміти розуміти потреби працівників, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Саме тому в сучасному менеджменті значну увагу приділяють розвитку комунікативних навичок та емоційної компетентності керівників.

Окрему увагу в сучасній управлінській практиці приділяють сервісному стилю лідерства. Його основна ідея полягає в тому, що керівник повинен насамперед створювати комфортні умови для роботи працівників та підтримувати їх у професійній діяльності. Сервісний лідер орієнтується не на жорсткий контроль, а на допомогу персоналу, розвиток співпраці та формування позитивної атмосфери в колективі.

У працях О. Є. Кузьміна зазначається, що сервісне лідерство є особливо актуальним для компаній сфери послуг, оскільки саме задоволеність працівників значною мірою впливає на якість обслуговування клієнтів [41, с. 174]. Автор підкреслює, що сучасний керівник повинен бути не лише організатором, але й наставником, який підтримує працівників та сприяє їхньому професійному розвитку.

Сучасні компанії дедалі частіше використовують комбінований підхід до управління, поєднуючи різні стилі лідерства залежно від ситуації. У практичній діяльності універсального стилю керівництва не існує, оскільки ефективність управління залежить від особливостей колективу, специфіки

діяльності підприємства, рівня професійної підготовки працівників та зовнішніх умов функціонування організації.

Наприклад, у кризових ситуаціях керівник може застосовувати елементи авторитарного стилю для швидкого прийняття рішень, тоді як у процесі повсякденної роботи більш ефективним буде демократичний або трансформаційний стиль. Саме здатність керівника гнучко змінювати методи управління відповідно до ситуації є важливою ознакою сучасного ефективного лідера.

Таким чином, сучасні стилі лідерства характеризуються орієнтацією на розвиток персоналу, підтримку командної взаємодії та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Найбільш ефективними у сучасних умовах вважаються демократичний, трансформаційний та сервісний стилі управління, які забезпечують високий рівень мотивації працівників, покращують внутрішню комунікацію та сприяють стабільному розвитку організації. Водночас успішне лідерство передбачає здатність керівника адаптувати стиль управління до конкретних умов діяльності компанії та потреб колективу.

1.3. Командоутворення як інструмент підвищення ефективності діяльності компанії

У сучасних умовах розвитку економіки та високої конкуренції ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від здатності працівників працювати спільно, координувати свої дії та досягати поставлених цілей. Саме тому проблема командоутворення є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту. Успішні організації дедалі більше орієнтуються не лише на професійні навички окремих працівників, але й на формування

ефективних команд, здатних швидко адаптуватися до змін, підтримувати внутрішню комунікацію та забезпечувати високі результати діяльності.

Командоутворення розглядається як процес формування згуртованого колективу, члени якого об'єднані спільними цілями, цінностями та відповідальністю за результати роботи. На відміну від звичайної робочої групи, команда характеризується високим рівнем взаємодії між працівниками, ефективною комунікацією, взаємною підтримкою та спільною зацікавленістю у досягненні результату.

У сучасній науковій літературі поняття «команда» трактується як організована група людей, діяльність яких координується для досягнення спільної мети. Важливою ознакою команди є не лише розподіл функцій між працівниками, але й високий рівень довіри, відповідальності та готовності до співпраці. Саме ці характеристики забезпечують ефективність командної роботи та сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації.

На думку І. М. Петрової, ефективна команда є важливим елементом сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити внутрішню комунікацію та забезпечити швидке вирішення управлінських завдань [50, с. 97]. Дослідниця зазначає, що в умовах постійних змін зовнішнього середовища саме командна взаємодія забезпечує гнучкість організації та її здатність адаптуватися до нових викликів.

Особливого значення командоутворення набуває у сфері послуг, зокрема в ресторанному бізнесі, де якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від узгодженості дій персоналу. У ресторанах працівники постійно взаємодіють між собою, виконують спільні завдання та повинні швидко реагувати на потреби гостей. У таких умовах ефективна команда забезпечує

не лише стабільну організацію робочого процесу, але й формування позитивного іміджу закладу.

Процес формування команди є складним та потребує системного підходу з боку керівництва. Важливим завданням менеджера є створення умов для ефективної взаємодії працівників, підтримка позитивного психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Формування команди передбачає не лише підбір персоналу, але й розвиток комунікації, мотивації та взаємної довіри між членами колективу.

Як зазначає Н. П. Краснокутська, ефективне командоутворення базується на поєднанні професійних, психологічних та організаційних чинників [33, с. 152]. Авторка наголошує, що успішна команда формується лише за умови чіткого розподілу ролей, підтримки відкритої комунікації та наявності спільних цінностей серед працівників.

Одним із головних принципів формування ефективної команди є наявність спільної мети. Працівники повинні чітко розуміти завдання організації та усвідомлювати власну роль у досягненні результату. Саме спільна мета об'єднує колектив та формує відповідальне ставлення до роботи.

Другим важливим принципом є ефективна комунікація. Успішна команда характеризується відкритим обміном інформацією, здатністю працівників висловлювати власну думку та швидко вирішувати проблемні ситуації. Недостатній рівень комунікації часто стає причиною конфліктів, непорозумінь та зниження ефективності роботи колективу.

Важливим принципом командоутворення є також взаємна довіра між працівниками. У сучасних організаціях працівники повинні бути впевненими у підтримці з боку колег та керівництва. Саме довіра створює сприятливий психологічний клімат у колективі, сприяє розвитку співпраці та зменшує рівень конфліктності.

Не менш важливим принципом є чіткий розподіл ролей та відповідальності. Кожен член команди повинен розуміти власні функції, межі відповідальності та значення своєї роботи для загального результату. При цьому керівник має забезпечити координацію діяльності працівників та підтримувати баланс між індивідуальною відповідальністю і командною взаємодією.

За словами В. М. Данюка, важливу роль у формуванні ефективної команди відіграє мотивація персоналу [20, с. 205]. Дослідник зазначає, що працівники демонструють вищу продуктивність у тих колективах, де підтримується справедливе ставлення, існують можливості професійного розвитку та визнаються досягнення працівників.

У сучасних компаніях значну увагу приділяють розвитку командного духу. Для цього використовуються різноманітні методи командоутворення: тренінги, корпоративні заходи, спільні проєкти, програми професійного розвитку та внутрішні комунікаційні заходи. Такі інструменти дозволяють покращити взаємодію між працівниками, зміцнити довіру та сформувати відчуття єдності колективу.

Окрему роль у формуванні ефективної команди відіграє керівник. Саме лідер визначає стиль взаємодії в колективі, підтримує корпоративну культуру та забезпечує координацію діяльності працівників. Сучасний керівник повинен бути не лише організатором, але й наставником, який здатний підтримувати працівників, мотивувати їх та створювати умови для професійного розвитку.

У працях О. М. Виноградського зазначається, що ефективна команда формується лише за умови поєднання професійної компетентності працівників із високим рівнем міжособистісної взаємодії [12, с. 118]. Автор підкреслює, що сучасні організації потребують не просто кваліфікованих

працівників, а згуртованих команд, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про те, що командна робота стає одним із головних чинників успішної діяльності організації. Ефективна команда дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, покращити якість обслуговування клієнтів, зменшити рівень конфліктності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Таким чином, командоутворення є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності компанії. Формування ефективної команди базується на принципах спільної мети, відкритої комунікації, взаємної довіри, чіткого розподілу ролей та мотивації працівників. У сучасних умовах саме командна взаємодія забезпечує конкурентоспроможність організації, підтримує позитивний психологічний клімат у колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах розвитку менеджменту ефективна командна взаємодія є однією з основних передумов успішної діяльності організації. Високий рівень конкуренції, швидкі зміни ринкового середовища, цифровізація бізнес-процесів та необхідність оперативного прийняття рішень зумовлюють потребу у формуванні згуртованих команд, здатних працювати на спільний результат. Саме тому розвиток командної взаємодії сьогодні розглядається як важливий напрям управління персоналом у сучасних компаніях.

Командна взаємодія являє собою процес координації діяльності працівників, який базується на співпраці, взаємній підтримці, довірі та спільній відповідальності за результати роботи. Вона забезпечує ефективний обмін інформацією, підвищує продуктивність праці та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Особливого значення

розвиток командної взаємодії набуває у сфері послуг, де результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від узгодженості дій працівників та якості внутрішньої комунікації.

На думку Л. М. Савчук, сучасні організації повинні приділяти значну увагу розвитку командної роботи, оскільки саме командний підхід забезпечує гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [61, с. 118]. Дослідниця зазначає, що згуртований колектив сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та зниженню рівня внутрішніх конфліктів.

Одним із основних методів розвитку командної взаємодії є командні тренінги. Їх метою є покращення комунікації між працівниками, формування навичок співпраці та розвиток довіри у колективі. Під час тренінгів працівники виконують спільні завдання, моделюють різні робочі ситуації та навчаються ефективно взаємодіяти один з одним.

Командні тренінги дозволяють не лише покращити професійні навички персоналу, але й сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі. Працівники краще розуміють особливості роботи своїх колег, вчаться спільно вирішувати проблеми та підтримувати один одного у процесі виконання завдань. Особливо актуальними такі заходи є для підприємств ресторанного бізнесу, де успішність роботи залежить від швидкої та злагодженої взаємодії персоналу.

Важливим методом розвитку командної взаємодії є також система внутрішньої комунікації. У сучасних організаціях ефективна комунікація є основою координації діяльності працівників та забезпечення командної роботи. Відкритий обмін інформацією дозволяє швидко вирішувати робочі питання, запобігати конфліктам та підвищувати рівень довіри між працівниками.

Як зазначає Т. А. Власенко, розвиток внутрішньої комунікації є важливою умовою формування ефективної команди, оскільки саме комунікація забезпечує узгодженість дій працівників та підтримує корпоративну культуру організації [13, с. 74]. Авторка наголошує, що сучасні керівники повинні створювати умови для відкритого спілкування в колективі та підтримувати постійний зворотний зв'язок із працівниками.

У сучасних компаніях широко використовуються корпоративні заходи як метод зміцнення командної взаємодії. До них належать спільні зустрічі, святкування, професійні конкурси, корпоративні поїздки та інші форми неформального спілкування працівників. Такі заходи сприяють покращенню міжособистісних відносин, формуванню командного духу та зміцненню довіри в колективі.

Особливу роль у розвитку командної взаємодії відіграє мотивація персоналу. Працівники значно ефективніше взаємодіють між собою у тих організаціях, де існує справедлива система оцінювання праці, підтримуються професійний розвиток та визнання досягнень працівників. Саме мотивація формує зацікавленість персоналу у досягненні спільних результатів та підтримує позитивне ставлення до роботи.

У працях О. М. Криворучко зазначається, що ефективна система мотивації сприяє розвитку відповідальності працівників та формує готовність до командної співпраці [35, с. 156]. Автор підкреслює, що сучасні компанії повинні використовувати не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні методи мотивації, такі як професійне визнання, можливості кар'єрного розвитку та підтримка позитивного психологічного клімату.

Ще одним важливим методом розвитку командної взаємодії є делегування повноважень. У сучасному менеджменті працівники повинні мати можливість проявляти ініціативу та брати участь у процесі прийняття

рішень. Делегування сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу, розвитку професійних навичок та формуванню довіри між керівником і працівниками.

Ефективна команда формується також завдяки спільному вирішенню проблем та участі працівників у реалізації проєктів організації. Коли персонал бере участь у прийнятті управлінських рішень, працівники відчують власну значущість та відповідальність за результати діяльності компанії. Це позитивно впливає на мотивацію та рівень залученості працівників у робочий процес.

Важливе значення для розвитку командної взаємодії має професійне навчання персоналу. Спільне проходження тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації сприяє формуванню єдиних підходів до роботи, покращує взаєморозуміння між працівниками та підвищує рівень професійної компетентності колективу.

За словами М. Д. Виноградського, сучасний керівник повинен не лише координувати діяльність працівників, але й створювати умови для розвитку командної культури в організації [10, с. 132]. Автор наголошує, що ефективна команда формується лише за умови постійної підтримки з боку керівництва та розвитку позитивних міжособистісних відносин у колективі.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові інструменти командної взаємодії. Використання корпоративних месенджерів, онлайн-платформ для управління проєктами та систем внутрішньої комунікації дозволяє працівникам швидко обмінюватися інформацією та координувати спільну діяльність. Особливо актуальними такі інструменти стали в умовах дистанційної та змішаної форми роботи.

Таким чином, розвиток командної взаємодії є важливою складовою сучасного менеджменту та необхідною умовою ефективної діяльності

організації. Основними методами розвитку командної роботи є проведення тренінгів, удосконалення внутрішньої комунікації, використання корпоративних заходів, мотивація персоналу, делегування повноважень та професійне навчання працівників. Саме командна взаємодія забезпечує згуртованість колективу, підвищує продуктивність праці та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РЕСТОРАНІ Чічері

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану

Сучасний ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка постійно розвивається під впливом змін споживчих потреб, гастрономічних тенденцій та рівня конкуренції. Успішна діяльність ресторану залежить не лише від якості страв, але й від концепції закладу, рівня сервісу, професіоналізму персоналу та ефективності управління. Саме тому дослідження діяльності конкретного ресторанного підприємства дозволяє більш детально проаналізувати особливості організації сучасного ресторанного бізнесу та оцінити роль управлінських процесів у забезпеченні його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження у даній роботі є ресторан Чічері, який розташований у місті Чернівці та спеціалізується на українській і буковинській кухні. Заклад функціонує у сфері ресторанного господарства та орієнтується на широкий сегмент споживачів, пропонуючи як повсякденне обслуговування гостей, так і проведення банкетів, святкових подій та сімейного відпочинку [59].

АСС Media Channel пише про «Чічері» в своїй статті так: «Сучасний затишний інтер'єр, великий асортимент вин, приємна українська музика і всі страви – з грибами, зібраними в українських Карпатах, – це «родзинки» ресторану «Кучері», що на проспекті Незалежності, 96. - Ми хотіли відкрити у Чернівцях сучасний український ресторан, який матиме буковинську особливість. Запропонувати відвідувачам такі смаки, яких немає ні на Сході, ні в центрі України. Так і виникла ідея створити грибний ресторан, - розповідає Галина Ярмолик, співвласниця ресторану «Кучері». – Звісно, ми ризикували.

Традиційно люди звикли до грибної юшки, дерунів або баношу з грибами. Ми ж пропонуємо не лише білі гриби, а й оленячі ріжки, лисички, опеньки, масляки. І страви з них - доволі незвичні. Наприклад, тільки у нас можна спробувати гусячий паштет з грибами або брукети з білим карпатським трюфелем.

Відвідувачі ресторану можуть не просто смачно поїсти, а отримати справжнє гастрономічне задоволення. На відкритій кухні кухарі віртуозно готують методом тандира м'ясо, рибу та грибні соуси. До того ж, мають власну вужарню, у якій вудять кролика, качку, будз та бринзу. Саме зараз працюють над рецептом вудженого будза з грибами»[47].

Історія створення ресторану «Чічері» пов'язана з розвитком сучасної гастрономічної культури Буковини та популяризацією української кухні. Основною ідеєю створення закладу було поєднання традиційних буковинських страв із сучасними стандартами ресторанного сервісу. Власники закладу прагнули створити ресторан із вираженим українським колоритом, який би поєднував атмосферу гостинності, локальні гастрономічні традиції та сучасний підхід до обслуговування клієнтів [71].

Назва ресторану має регіональне походження та відображає буковинську культурну ідентичність. За інформацією публікацій про діяльність ресторану, слово «чічер» у місцевому діалекті означає холодний вітер із дощем або снігом, характерний для Карпатського регіону [71]. Таким чином, концепція закладу тісно пов'язана з етнокультурними традиціями Буковини.

Особливістю ресторану є його орієнтація на українську та буковинську кухню. У меню представлені традиційні страви української гастрономії: банош, борщ, голубці, вареники, печеня, страви з м'яса та грибів, а також авторські інтерпретації локальних рецептів. Заклад активно використовує

локальні продукти та натуральні інгредієнти, що дозволяє підтримувати якість страв та формувати впізнаваний гастрономічний стиль ресторану [59].

У публікаціях про ресторан зазначається, що заклад певний час позиціонував себе як гастрономічний ресторан із грибною концепцією, пропонуючи страви з карпатських грибів та авторські поєднання традиційної кухні із сучасними гастрономічними тенденціями [47]. Такий підхід дозволив ресторану сформувати власну унікальну концепцію та зайняти конкурентну позицію на ринку ресторанних послуг Чернівців.

Важливою складовою діяльності ресторану є створення комфортної атмосфери для гостей. Інтер'єр закладу виконаний у стилі сучасної української гостинної оселі з використанням елементів національного декору та традиційної символіки. Оформлення ресторану сприяє створенню позитивного емоційного середовища та підтримує загальну концепцію закладу.

Сучасний ресторанний бізнес потребує постійного вдосконалення сервісу та адаптації до нових вимог ринку. У процесі розвитку ресторан «Чічері» впровадив низку сучасних послуг, серед яких доставка страв, бізнес-ланчі, резервування столиків онлайн та активна комунікація з клієнтами через соціальні мережі. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність закладу та забезпечувати стабільний потік клієнтів.

Значну увагу керівництво ресторану приділяє якості обслуговування та професійному рівню персоналу. У внутрішньому звіті ресторану за 2024 рік зазначається, що одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства є вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня командної взаємодії та формування позитивного психологічного клімату в колективі [1]. Це свідчить про розуміння керівництвом важливості ефективного менеджменту та ролі персоналу у забезпеченні успішної діяльності закладу.

Особливістю діяльності ресторану є також орієнтація на клієнтоорієнтований підхід. Персонал закладу приділяє значну увагу індивідуальному обслуговуванню гостей, підтримці високого рівня сервісу та створенню комфортних умов для відвідувачів. Саме рівень обслуговування є одним із головних факторів формування позитивного іміджу ресторану та забезпечення його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, тому важливими факторами успішної діяльності є ефективне управління персоналом, згуртованість колективу та здатність швидко реагувати на потреби клієнтів. Ресторан «Чічері» активно використовує сучасні підходи до організації роботи персоналу, підтримує командну взаємодію та приділяє увагу розвитку корпоративної культури.

Таким чином, ресторан «Чічері» є сучасним закладом ресторанного господарства, діяльність якого базується на поєднанні традиційної української кухні, високого рівня сервісу та сучасних підходів до управління персоналом. Особливостями закладу є орієнтація на буковинські гастрономічні традиції, використання локальних продуктів, підтримка клієнтоорієнтованого підходу та розвиток ефективної системи командної взаємодії. Саме ці фактори забезпечують конкурентоспроможність ресторану та формують його позитивний імідж на ринку ресторанних послуг Чернівців.

Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства значною мірою залежить від правильно сформованої організаційної структури управління та професійного кадрового складу. Саме система управління персоналом забезпечує координацію роботи працівників, підтримку внутрішньої комунікації, організацію виробничих процесів та якість обслуговування клієнтів. У сучасних умовах високої конкуренції у сфері ресторанного бізнесу ефективна організаційна структура дозволяє

підприємству швидко реагувати на зміни ринку, забезпечувати стабільність роботи та підтримувати конкурентоспроможність закладу.

Ресторан Чічері є закладом ресторанного господарства, діяльність якого базується на поєднанні виробничої, сервісної та управлінської функцій. Організаційна структура ресторану побудована за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для більшості сучасних закладів ресторанного бізнесу. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між працівниками.

На чолі ресторану перебуває керівник закладу, який здійснює загальне управління підприємством, координує роботу персоналу, приймає стратегічні управлінські рішення та контролює ефективність діяльності ресторану. Керівник відповідає за організацію роботи закладу, формування корпоративної культури, підтримку рівня сервісу та забезпечення конкурентоспроможності ресторану на ринку ресторанних послуг.

Як зазначає Л. О. Волкова, організаційна структура ресторанного підприємства повинна забезпечувати ефективну взаємодію між усіма підрозділами закладу та створювати умови для швидкого прийняття управлінських рішень [14, с. 96]. Дослідниця наголошує, що саме чіткий розподіл функцій між працівниками дозволяє забезпечити стабільну роботу ресторану та високу якість обслуговування гостей.

У структурі ресторану «Чічері» можна виділити кілька основних функціональних підрозділів: адміністративний, виробничий та сервісний. Адміністративний підрозділ забезпечує управління діяльністю підприємства, організацію роботи персоналу, ведення документації та контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу. До його складу входять директор ресторану, адміністратор та бухгалтер.

Виробничий підрозділ відповідає за приготування страв та організацію кухонних процесів. До нього належать шеф-кухар, кухарі різних спеціалізацій, помічники кухаря та працівники виробничих приміщень. Основним завданням цього підрозділу є забезпечення якості страв, дотримання санітарних норм та ефективна організація виробничого процесу.

Сервісний підрозділ забезпечує безпосереднє обслуговування гостей ресторану. До його складу входять офіціанти, бармени, хостес та працівники залу. Саме працівники сервісного підрозділу формують перше враження клієнтів про заклад та забезпечують рівень обслуговування гостей.

Важливим елементом організаційної структури ресторану є система внутрішньої комунікації між підрозділами. Для забезпечення ефективної роботи закладу необхідна постійна координація діяльності адміністрації, кухні та персоналу залу. Від рівня взаємодії між працівниками залежить швидкість обслуговування клієнтів, якість виконання замовлень та загальна ефективність діяльності ресторану.

За інформацією внутрішнього положення про організаційну структуру ресторану «Чічері», у закладі використовується система вертикальної підпорядкованості, яка поєднується з елементами командної взаємодії між працівниками [54]. Такий підхід дозволяє забезпечити контроль за діяльністю персоналу та водночас підтримувати ефективну комунікацію між працівниками різних підрозділів.

Особливістю кадрового складу ресторану є поєднання працівників різного віку, професійного досвіду та спеціалізації. Значна частина персоналу має досвід роботи у сфері ресторанного бізнесу та володіє професійними навичками у сфері обслуговування клієнтів. Водночас керівництво закладу приділяє увагу залученню молодих працівників та підтримці їхнього професійного розвитку.

Як зазначає О. В. Безпалько, ефективне управління кадровим складом ресторану повинно базуватися на принципах професіоналізму, командної взаємодії та мотивації персоналу [4, с. 142]. Автор підкреслює, що саме згуртований колектив є важливим фактором забезпечення стабільної діяльності закладу ресторанного господарства.

У сучасних умовах важливим напрямом діяльності ресторану є професійний розвиток персоналу. У закладі проводяться внутрішні навчання, інструктажі та тренінги, спрямовані на підвищення рівня сервісу, вдосконалення професійних навичок працівників та розвиток командної взаємодії. Значна увага приділяється формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та підтримці корпоративної культури.

Кадровий склад ресторану формується відповідно до потреб закладу та специфіки його діяльності. Відповідно до внутрішнього кадрового звіту ресторану за 2025 рік, середня чисельність персоналу становить близько 30 працівників, включаючи адміністративний, виробничий та сервісний персонал [28]. У документі зазначається, що найбільшу частку працівників становлять офіціанти та працівники кухні, оскільки саме ці категорії персоналу безпосередньо забезпечують обслуговування гостей та виробничий процес.

Однією з важливих особливостей кадрової політики ресторану є орієнтація на командну роботу та підтримку ефективної внутрішньої взаємодії між працівниками. Керівництво закладу приділяє увагу не лише професійним навичкам персоналу, але й комунікативним здібностям, вмінню працювати в команді та підтримувати позитивний психологічний клімат.

У ресторанному бізнесі кадровий склад є одним із головних факторів формування конкурентних переваг підприємства. Саме професіоналізм працівників, рівень їхньої мотивації та здатність ефективно взаємодіяти між собою визначають якість обслуговування клієнтів та загальний імідж закладу.

Таким чином, організаційна структура ресторану «Чічері» побудована за лінійно-функціональним принципом та забезпечує ефективну взаємодію між адміністративним, виробничим і сервісним підрозділами. Кадровий склад закладу характеризується професійною різноманітністю, орієнтацією на командну роботу та підтримкою корпоративної культури. Саме ефективна організація управління персоналом та координація діяльності працівників забезпечують стабільну роботу ресторану та високий рівень обслуговування гостей.

2.2. Аналіз стилю керівництва та особливостей управління персоналом у ресторані

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від стилю управління керівника, його здатності організовувати роботу персоналу, підтримувати командну взаємодію та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Саме керівник формує корпоративну культуру підприємства, визначає принципи внутрішньої комунікації та впливає на психологічний клімат у колективі. У сфері ресторанного господарства роль лідерства є особливо важливою, оскільки результат діяльності закладу безпосередньо залежить від узгодженості дій працівників та ефективності їхньої взаємодії.

Оцінка стилю лідерства керівника ресторану «Чічері» дозволяє визначити особливості організації управлінських процесів у закладі, рівень взаємодії між адміністрацією та персоналом, а також ефективність системи управління колективом. Аналіз діяльності ресторану свідчить про те, що у закладі використовується переважно демократичний стиль лідерства з окремими елементами ситуаційного управління.

Демократичний стиль керівництва проявляється у підтримці відкритої комунікації між керівництвом та працівниками, залученні персоналу до обговорення робочих питань та орієнтації на командну взаємодію. Працівники ресторану мають можливість висловлювати власні пропозиції щодо організації роботи, покращення обслуговування клієнтів та вдосконалення внутрішніх процесів. Такий підхід позитивно впливає на мотивацію персоналу та формує відчуття причетності до діяльності закладу.

На думку Т. В. Білорус, демократичний стиль управління є найбільш ефективним для підприємств сфери послуг, оскільки він сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та забезпечує високий рівень внутрішньої комунікації [6, с. 114]. Авторка наголошує, що саме відкритість у спілкуванні та підтримка ініціативності працівників дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу.

У процесі дослідження діяльності ресторану було встановлено, що керівництво закладу приділяє значну увагу підтримці командної роботи та професійному розвитку працівників. У ресторані регулярно проводяться внутрішні наради, під час яких обговорюються організаційні питання, результати роботи персоналу та пропозиції щодо вдосконалення сервісу. Це свідчить про наявність елементів партнерського підходу до управління персоналом.

Водночас діяльність ресторану характеризується високим рівнем відповідальності та необхідністю швидкого прийняття рішень, особливо у години найбільшого навантаження. Саме тому керівник закладу у певних ситуаціях використовує елементи авторитарного стилю управління, що проявляється у чіткому контролі за виконанням посадових обов'язків, дотриманні стандартів обслуговування та організації роботи персоналу.

Як зазначає О. С. Крушельницька, ефективний керівник повинен вміти поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації та специфіки діяльності підприємства [38, с. 167]. Дослідниця підкреслює, що ситуаційний підхід до лідерства дозволяє забезпечити стабільність роботи колективу та підвищити ефективність управлінських рішень.

Аналіз стилю лідерства у ресторані «Чічері» свідчить про те, що керівник закладу значну увагу приділяє підтримці позитивного психологічного клімату в колективі. Працівники мають можливість звертатися до адміністрації з робочими питаннями, отримувати підтримку у процесі виконання обов'язків та брати участь у вирішенні організаційних проблем. Такий підхід сприяє формуванню довіри між керівництвом і персоналом.

Важливим елементом стилю лідерства у ресторані є орієнтація на командну взаємодію. У закладі простежується високий рівень координації між адміністративним, виробничим та сервісним персоналом. Працівники взаємодіють між собою у процесі обслуговування клієнтів, що дозволяє забезпечити швидкість виконання замовлень та підтримувати якість сервісу.

Особливу роль у системі лідерства ресторану відіграє мотивація персоналу. У внутрішньому звіті щодо оцінки ефективності роботи працівників зазначається, що керівництво ресторану використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу [25]. До них належать преміювання працівників, підтримка професійного розвитку, гнучкий графік роботи та створення комфортних умов праці.

У сучасному ресторанному бізнесі важливим фактором ефективного лідерства є здатність керівника підтримувати емоційну стабільність колективу. Робота у сфері обслуговування характеризується високим рівнем емоційного навантаження, тому керівник повинен вміти оперативно реагувати

на конфліктні ситуації, підтримувати працівників та забезпечувати позитивну атмосферу в колективі.

За словами І. М. Крейдич, сучасний лідер у сфері ресторанного бізнесу повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, комунікативними навичками та здатністю формувати ефективну команду [34, с. 93]. Автор наголошує, що саме емоційна компетентність керівника значною мірою визначає ефективність управління персоналом у закладах сфери послуг.

У процесі аналізу діяльності ресторану було встановлено, що керівництво закладу активно підтримує розвиток корпоративної культури. Працівники дотримуються встановлених стандартів поведінки, підтримують професійну етику та орієнтуються на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Це свідчить про наявність ефективної системи внутрішньої організації та координації діяльності персоналу.

Водночас у діяльності ресторану існують окремі проблеми, пов'язані з високим рівнем навантаження на працівників у години пікового обслуговування, що може впливати на психологічний стан персоналу та якість взаємодії між працівниками. У таких умовах важливим завданням керівника є підтримка командної взаємодії, забезпечення справедливого розподілу обов'язків та зниження рівня професійного стресу.

Таким чином, аналіз стилю лідерства керівника ресторану «Чічері» свідчить про переважання демократичного стилю управління з окремими елементами ситуаційного та авторитарного підходів. Керівництво закладу підтримує відкриту комунікацію, сприяє розвитку командної взаємодії та приділяє увагу мотивації персоналу. Саме ефективне лідерство забезпечує стабільну роботу колективу, підтримку позитивного психологічного клімату та високий рівень обслуговування гостей ресторану.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Саме працівники забезпечують якість обслуговування гостей, формують імідж закладу та впливають на рівень конкурентоспроможності ресторану. У сфері ресторанного господарства, де діяльність характеризується високим рівнем емоційного навантаження, інтенсивною комунікацією та необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів, особливого значення набувають питання мотивації персоналу та організації ефективної системи управління працівниками.

Ресторан Чічері у своїй діяльності використовує комплексний підхід до управління персоналом, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації, підтримку командної взаємодії та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Основною метою системи управління персоналом у закладі є забезпечення стабільної роботи працівників, підтримка високого рівня сервісу та формування професійної команди.

Мотивація персоналу є важливою складовою системи менеджменту ресторану. Від рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства залежить ефективність виконання посадових обов'язків, якість обслуговування клієнтів та рівень відповідальності персоналу. У сучасному ресторанному бізнесі система мотивації повинна бути спрямована не лише на матеріальне стимулювання працівників, але й на підтримку їхнього професійного розвитку, формування позитивного психологічного клімату та створення комфортних умов праці.

На думку С. В. Мочерного, ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати індивідуальні потреби працівників та поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули [46, с. 143]. Дослідник наголошує, що

саме комплексний підхід до мотивації забезпечує підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів у сфері послуг.

У ресторані «Чічері» застосовується система матеріального стимулювання працівників, яка включає заробітну плату, премії, бонуси та додаткові виплати за якісне виконання роботи. Особливу увагу керівництво приділяє стимулюванню працівників сервісного персоналу, оскільки саме офіціанти та адміністратори безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують враження гостей про заклад.

Важливим елементом системи мотивації є також нематеріальні методи стимулювання працівників. У ресторані підтримується сприятлива атмосфера в колективі, працівники мають можливість професійного розвитку та участі у внутрішніх навчаннях. Керівництво закладу приділяє увагу підтримці командної взаємодії, розвитку корпоративної культури та формуванню лояльного ставлення персоналу до підприємства.

Як зазначає Н. М. Тюріна, нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у сучасному менеджменті персоналу, особливо у сфері ресторанного бізнесу, де психологічний клімат у колективі безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів [66, с. 87]. Авторка підкреслює, що працівники більш ефективно виконують свої обов'язки у тих організаціях, де відчують підтримку керівництва та мають можливість професійної самореалізації.

У процесі аналізу діяльності ресторану було встановлено, що одним із головних принципів управління персоналом у закладі є підтримка командної роботи. Працівники ресторану взаємодіють між собою у процесі виконання посадових обов'язків, координують роботу між кухнею та залом і спільно вирішують організаційні питання. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність обслуговування клієнтів та підтримувати стабільну роботу закладу навіть у періоди високого навантаження.

Важливим елементом системи управління персоналом є організація внутрішньої комунікації. У ресторані регулярно проводяться робочі наради та внутрішні обговорення, під час яких працівники мають можливість висловлювати власні пропозиції щодо покращення роботи закладу. Це сприяє формуванню довіри між адміністрацією та персоналом і підтримує позитивний психологічний клімат у колективі.

У внутрішньому положенні про систему мотивації персоналу ресторану «Чічері» зазначається, що керівництво закладу орієнтується на підтримку балансу між вимогливістю до працівників та створенням комфортних умов праці [55]. Документ передбачає використання системи заохочень для працівників, які демонструють високий рівень професіоналізму, відповідальності та командної взаємодії.

Особливістю управління персоналом у ресторанному бізнесі є необхідність підтримки високого рівня дисципліни та організованості. Робота ресторану пов'язана з чітким дотриманням стандартів обслуговування, санітарних норм та координацією діяльності різних підрозділів закладу. Саме тому керівництво ресторану приділяє увагу контролю за виконанням посадових обов'язків та дотриманням внутрішніх правил роботи.

Водночас система управління персоналом у ресторані базується не лише на контролі, але й на підтримці працівників. У закладі простежується орієнтація на партнерський стиль взаємодії між адміністрацією та персоналом. Працівники мають можливість звертатися до керівництва з робочими питаннями, отримувати допомогу у вирішенні проблемних ситуацій та брати участь у вдосконаленні внутрішніх процесів закладу.

За словами О. А. Грішної, сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована на розвиток людського потенціалу та створення умов для професійного зростання працівників [19, с. 201]. Дослідниця

наголошує, що саме інвестиції у розвиток персоналу забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємства.

У ресторані «Чічері» значна увага приділяється професійному навчанню персоналу. Працівники проходять інструктажі, внутрішні тренінги та адаптаційні програми, спрямовані на вдосконалення навичок обслуговування клієнтів та покращення внутрішньої взаємодії. Це дозволяє підтримувати професійний рівень персоналу та забезпечувати стабільну якість сервісу.

Важливим аспектом управління працівниками є також підтримка емоційної стабільності персоналу. Робота у сфері ресторанного господарства супроводжується високим рівнем емоційного навантаження, тому керівництво закладу приділяє увагу формуванню позитивної атмосфери в колективі та запобіганню конфліктним ситуаціям.

Водночас у діяльності ресторану існують окремі проблеми, характерні для сучасного ресторанного бізнесу, зокрема високе навантаження у години пікового обслуговування та ризик професійного вигорання персоналу. У таких умовах особливого значення набуває підтримка командної взаємодії, справедливий розподіл обов'язків та використання ефективної системи мотивації працівників.

Таким чином, система мотивації та управління працівниками ресторану «Чічері» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримці командної взаємодії та розвитку корпоративної культури. Керівництво закладу приділяє увагу професійному розвитку персоналу, формуванню позитивного психологічного клімату та підтримці високого рівня сервісу. Саме ефективне управління персоналом забезпечує стабільну роботу ресторану та формує його конкурентні переваги на ринку ресторанних послуг.

2.3. Оцінка ефективності командної роботи та корпоративної взаємодії в закладі

У сучасному ресторанному бізнесі внутрішня комунікація є одним із ключових чинників ефективної діяльності підприємства. Саме якість взаємодії між працівниками визначає швидкість обслуговування клієнтів, координацію робочих процесів, рівень командної роботи та загальний психологічний клімат у колективі. Для закладів ресторанного господарства ефективна комунікація має особливе значення, оскільки робота персоналу потребує постійної взаємодії між адміністрацією, кухнею та працівниками залу.

У ресторані Чічері внутрішня комунікація побудована на поєднанні вертикальних та горизонтальних зв'язків між працівниками. Вертикальна комунікація здійснюється між керівництвом та персоналом у процесі передачі управлінських рішень, контролю виконання завдань та організації роботи закладу. Горизонтальна комунікація формується між працівниками різних підрозділів ресторану та забезпечує координацію дій у процесі обслуговування гостей.

Як зазначає Н. В. Гавкалова, ефективна внутрішня комунікація є основою командної взаємодії та одним із головних чинників підвищення продуктивності праці [15, с. 154]. Дослідниця наголошує, що відкритий обмін інформацією сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі та формує позитивний психологічний клімат.

У процесі дослідження діяльності ресторану було встановлено, що основними формами внутрішньої комунікації у закладі є робочі наради, усні інструктажі, внутрішні повідомлення у корпоративних месенджерах та безпосередня взаємодія між працівниками під час виконання робочих

обов'язків. Такий підхід дозволяє оперативно передавати інформацію та забезпечувати швидке реагування персоналу на зміни у робочому процесі.

Особливо важливою є комунікація між кухнею та працівниками залу, оскільки саме від узгодженості їхніх дій залежить швидкість виконання замовлень та якість обслуговування клієнтів. У ресторані «Чічері» для координації роботи використовуються внутрішні системи передачі замовлень та оперативне спілкування між офіціантами, адміністраторами й кухарями.

На основі внутрішнього аналізу діяльності ресторану було оцінено рівень взаємодії між працівниками різних підрозділів закладу.

Таблиця 2.1

Оцінка рівня внутрішньої взаємодії між підрозділами ресторану «Чічері»

Напрямок взаємодії	Рівень ефективності	Основні особливості
Адміністрація – персонал залу	Високий	Постійний зворотний зв'язок та координація роботи
Персонал залу – кухня	Середній	Високе навантаження у години пік може ускладнювати комунікацію
Адміністрація – кухня	Високий	Чіткий розподіл обов'язків та контроль виробничих процесів
Працівники залу між собою	Високий	Командна підтримка та взаємодопомога
Працівники кухні між собою	Середній	Високий темп роботи створює ризик конфліктних ситуацій

Дані таблиці свідчать про те, що найбільш ефективною є взаємодія між адміністрацією та персоналом залу, що пояснюється постійною координацією діяльності працівників та необхідністю оперативного вирішення організаційних питань. Водночас комунікація між кухнею та персоналом залу потребує подальшого вдосконалення, особливо у години найбільшого навантаження.

На думку Л. М. Балабанової, ефективна командна взаємодія у закладах ресторанного господарства залежить від чіткого розподілу функцій та рівня комунікації між працівниками [2, с. 97].

Авторка зазначає, що недостатня координація між підрозділами може негативно впливати на якість обслуговування клієнтів та продуктивність праці персоналу.

Важливим елементом внутрішньої взаємодії у ресторані є система адаптації нових працівників. У закладі використовуються внутрішні інструктажі та наставництво, що дозволяє швидше інтегрувати нових співробітників у робочий процес та формувати ефективну командну взаємодію.

У внутрішньому звіті щодо оцінки корпоративної взаємодії персоналу ресторану зазначено, що більшість працівників позитивно оцінюють рівень підтримки у колективі та взаємодію між співробітниками [26].

Це свідчить про наявність сприятливого психологічного клімату в закладі.

Для більш детального аналізу внутрішньої комунікації було проведено оцінку основних факторів, які впливають на ефективність командної роботи персоналу.

Таблиця 2.2

Фактори впливу на ефективність внутрішньої комунікації у ресторані
«Чічері»

Фактор	Вплив на роботу персоналу
--------	---------------------------

Відкрита комунікація з керівництвом	Позитивний
Високий рівень навантаження	Негативний
Командна підтримка	Позитивний
Наявність внутрішніх інструктажів	Позитивний
Стресові ситуації у години пік	Негативний
Чіткий розподіл обов'язків	Позитивний

Аналіз таблиці показує, що найбільш позитивний вплив на внутрішню взаємодію персоналу мають командна підтримка, відкрита комунікація з адміністрацією та чіткий розподіл обов'язків. Водночас негативними факторами є високе навантаження та стресові ситуації у періоди активного обслуговування гостей.

Як зазначає О. В. Крушельницька, у сфері ресторанного бізнесу ефективна комунікація повинна забезпечувати не лише передачу інформації, але й підтримку позитивної атмосфери у колективі [36, с. 183]. Дослідниця підкреслює, що саме психологічний клімат у команді значною мірою визначає рівень продуктивності працівників.

У процесі дослідження було встановлено, що керівництво ресторану приділяє увагу підтримці корпоративної культури та розвитку командної взаємодії.

Працівники закладу беруть участь у внутрішніх обговореннях, спільному вирішенні організаційних питань та корпоративних заходах. Це сприяє формуванню відчуття командної єдності та підтримує лояльність персоналу до закладу.

Водночас у роботі ресторану існують окремі проблеми, пов'язані з перевантаженням працівників у години пік, що може впливати на швидкість передачі інформації та рівень емоційного напруження в колективі. Саме тому важливим напрямом удосконалення системи внутрішньої комунікації є

оптимізація розподілу обов'язків між працівниками та вдосконалення координації діяльності підрозділів.

Таким чином, внутрішня комунікація у ресторані «Чічері» характеризується достатньо високим рівнем ефективності та базується на підтримці командної взаємодії, відкритому обміні інформацією та координації діяльності працівників.

Основними перевагами системи внутрішньої взаємодії є підтримка командної роботи, позитивний психологічний клімат та наявність відкритої комунікації між адміністрацією та персоналом. Водночас подальшого вдосконалення потребують процеси координації роботи у години пікового навантаження та оптимізація внутрішньої взаємодії між окремими підрозділами ресторану.

У сучасному ресторанному бізнесі якість обслуговування клієнтів є одним із головних факторів конкурентоспроможності закладу. Саме рівень сервісу формує загальне враження гостей про ресторан, впливає на їхню лояльність та визначає репутацію підприємства на ринку ресторанних послуг. Водночас якість обслуговування безпосередньо залежить від ефективності командної роботи персоналу, рівня координації між працівниками та організації внутрішньої взаємодії у колективі.

Для підприємств ресторанного господарства командна робота має особливе значення, оскільки процес обслуговування клієнтів передбачає постійну взаємодію між адміністрацією, кухнею, офіціантами, барменами та іншими працівниками закладу. Саме узгодженість їхніх дій забезпечує швидкість виконання замовлень, якість сервісу та комфортне перебування гостей у ресторані.

У ресторані Чічері командна взаємодія є важливим елементом організації робочого процесу. Працівники закладу працюють у тісній

координації між собою, що дозволяє забезпечити стабільну якість обслуговування навіть у періоди найбільшого навантаження. Керівництво ресторану приділяє увагу розвитку внутрішньої комунікації, підтримці командної роботи та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

На думку І. В. Назаренко, ефективна командна робота у сфері ресторанного бізнесу забезпечує підвищення рівня сервісу, зменшення кількості помилок у процесі обслуговування та формування позитивного іміджу закладу [48, с. 92].

Дослідниця наголошує, що саме злагодженість дій персоналу визначає швидкість реагування на потреби клієнтів та якість комунікації з гостями.

У процесі дослідження діяльності ресторану було встановлено, що основними складовими ефективної командної роботи у закладі є підтримка внутрішньої комунікації, взаємодопомога між працівниками, чіткий розподіл обов'язків та координація дій у процесі обслуговування клієнтів.

Для оцінки впливу командної взаємодії на якість обслуговування було проведено аналіз основних показників діяльності персоналу ресторану.

Таблиця 2.3

Вплив командної роботи на основні показники якості обслуговування у
ресторані «Чічері»

Показник	Високий рівень командної взаємодії	Низький рівень командної взаємодії
Швидкість обслуговування клієнтів	Висока	Середня або низька
Кількість помилок у замовленнях	Мінімальна	Зростає
Рівень задоволеності клієнтів	Високий	Нестабільний
Психологічний клімат у колективі	Сприятливий	Напружений
Координація між кухнею та залом	Ефективна	Ускладнена

Дані таблиці свідчать про те, що ефективна командна робота безпосередньо впливає на швидкість та якість обслуговування клієнтів. Високий рівень взаємодії між працівниками дозволяє зменшити кількість помилок у процесі виконання замовлень та забезпечити комфортне обслуговування гостей.

Особливе значення у ресторанному бізнесі має взаємодія між кухнею та працівниками залу. Саме від швидкості передачі інформації та координації дій залежить час виконання замовлень і загальна організація роботи закладу. У ресторані «Чічері» працівники активно взаємодіють між собою у процесі обслуговування гостей, що позитивно впливає на рівень сервісу.

Як зазначає М. В. Семикіна, ефективна взаємодія персоналу у сфері послуг формує позитивний емоційний досвід клієнтів та сприяє зростанню рівня їхньої лояльності до закладу [62, с. 138]. Авторка підкреслює, що саме командна робота забезпечує стабільність сервісу та підтримку високих стандартів обслуговування.

У процесі дослідження було проаналізовано фактори, які найбільше впливають на ефективність командної взаємодії у ресторані.

Таблиця 2.4

Основні фактори впливу командної роботи на якість обслуговування
клієнтів

Фактор	Вплив на якість обслуговування
Взаємодопомога між працівниками	Позитивний
Швидка передача інформації	Позитивний
Підтримка керівництва	Позитивний
Високе навантаження у години пік	Негативний
Недостатня координація між підрозділами	Негативний
Позитивний психологічний клімат	Позитивний

З аналізу таблиці видно, що найбільш позитивний вплив на якість обслуговування мають взаємодопомога між працівниками, швидкість внутрішньої комунікації та підтримка з боку керівництва. Водночас основними негативними чинниками є високе навантаження на персонал та ризик порушення координації між окремими підрозділами закладу.

Важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування відіграє корпоративна культура ресторану. У закладі підтримуються стандарти професійної поведінки, взаємоповаги та командної відповідальності. Працівники орієнтуються на спільний результат та дотримуються принципів клієнтоорієнтованого підходу.

У внутрішньому звіті ресторану щодо оцінки якості сервісу зазначено, що позитивні відгуки клієнтів найчастіше стосуються швидкості обслуговування, ввічливості персоналу та атмосфери закладу [27]. Це свідчить про ефективність командної роботи працівників ресторану та високий рівень координації між підрозділами.

Водночас у діяльності ресторану існують окремі проблеми, пов'язані з високим навантаженням на персонал у години найбільшого потоку гостей. У

таких ситуаціях підвищується ризик помилок у процесі обслуговування та виникнення конфліктних ситуацій між працівниками. Саме тому важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є оптимізація розподілу обов'язків та підтримка командної взаємодії у стресових умовах роботи.

За словами О. М. Виноградського, ефективна команда у сфері ресторанного бізнесу повинна функціонувати як єдиний механізм, де кожен працівник розуміє власну роль та відповідальність за кінцевий результат [11, с. 211]. Автор наголошує, що саме згуртованість колективу забезпечує стабільну якість сервісу та формує позитивний імідж закладу.

Таким чином, командна робота має безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів у ресторані «Чічері». Ефективна взаємодія між працівниками забезпечує швидкість виконання замовлень, зменшує кількість помилок та підтримує високий рівень сервісу. Основними перевагами командної роботи у закладі є підтримка внутрішньої комунікації, позитивний психологічний клімат та координація діяльності персоналу. Водночас подальшого вдосконалення потребує організація роботи у години пікового навантаження та оптимізація внутрішньої взаємодії між окремими підрозділами ресторану.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ У РЕСТОРАНІ ЧІЧЕРІ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення лідерських компетенцій керівника

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійного рівня керівника, його здатності адаптуватися до змін, організовувати командну роботу та забезпечувати стабільне функціонування закладу. Сфера ресторанного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами споживчих потреб та значною залежністю результатів діяльності від людського фактора. Саме тому формування сучасних управлінських навичок керівника є одним із ключових напрямів удосконалення системи менеджменту ресторану Чічері.

Сучасний керівник ресторану повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері управління, але й високим рівнем комунікативних здібностей, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та навичками роботи з персоналом. У сучасному менеджменті керівник розглядається не лише як адміністратор, а як лідер, наставник та організатор ефективної командної взаємодії.

На думку Н. В. Краснокутської, сучасні управлінські навички керівника повинні базуватися на здатності ефективно організовувати роботу колективу, підтримувати мотивацію персоналу та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності [32, с. 184]. Дослідниця наголошує, що саме розвиток лідерських компетенцій дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

У процесі аналізу діяльності ресторану «Чічері» було встановлено, що керівництво закладу приділяє значну увагу підтримці командної роботи та організації ефективної внутрішньої комунікації. Водночас сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу потребують подальшого вдосконалення управлінських навичок керівника, особливо у сферах стратегічного управління, мотивації персоналу, управління конфліктами та цифрової комунікації.

Одним із важливих напрямів розвитку сучасних управлінських компетенцій є вдосконалення навичок стратегічного мислення. Керівник ресторану повинен вміти аналізувати ринкове середовище, прогнозувати зміни попиту, оцінювати конкурентні переваги закладу та приймати ефективні управлінські рішення. Стратегічне мислення дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати довгострокові напрями розвитку підприємства.

Особливого значення у сучасному менеджменті набувають комунікативні навички керівника. Ефективна комунікація забезпечує координацію діяльності персоналу, підтримку позитивного психологічного клімату та формування довіри між керівництвом і працівниками. У сфері ресторанного бізнесу, де працівники постійно взаємодіють між собою та з клієнтами, комунікація є одним із головних факторів успішної діяльності закладу.

Як зазначає І. В. Швець, сучасний керівник повинен володіти навичками відкритої комунікації, вміти слухати працівників та підтримувати ефективний зворотний зв'язок у колективі [69, с. 118]. Автор наголошує, що саме якість комунікації визначає рівень згуртованості команди та продуктивність праці персоналу.

Важливим напрямом формування сучасних управлінських навичок є розвиток емоційного інтелекту керівника. Робота у ресторанному бізнесі супроводжується високим рівнем емоційного навантаження, тому керівник повинен вміти контролювати власні емоції, підтримувати позитивну атмосферу в колективі та ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

Для вдосконалення управлінських компетенцій керівника ресторану «Чічері» доцільно впровадити систему професійного розвитку та навчання. Одним із запропонованих заходів є участь керівника у спеціалізованих тренінгах та семінарах із сучасного менеджменту, лідерства та управління персоналом.

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи щодо розвитку управлінських навичок керівника ресторану «Чічері»

Захід	Очікуваний результат
Участь у тренінгах із лідерства	Покращення навичок управління командою
Навчання з управління конфліктами	Зниження рівня конфліктності у колективі
Курси з емоційного інтелекту	Покращення психологічного клімату
Розвиток цифрових навичок управління	Оптимізація внутрішньої комунікації
Участь у професійних форумах	Отримання сучасного управлінського досвіду

Дані таблиці свідчать про те, що розвиток управлінських компетенцій керівника повинен мати комплексний характер та охоплювати різні напрями професійної діяльності.

Важливим елементом сучасного менеджменту є також цифрові управлінські навички. Сучасний керівник ресторану повинен вміти використовувати цифрові інструменти для організації роботи персоналу,

комунікації з клієнтами та аналізу ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність роботи закладу.

У внутрішньому плані розвитку персоналу ресторану «Чічері» зазначено, що одним із перспективних напрямів удосконалення системи менеджменту є впровадження програм професійного навчання для керівного складу закладу [52]. Документ передбачає регулярне проходження навчальних програм та участь у професійних заходах для підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку навичок мотивації персоналу. Керівник повинен вміти формувати позитивне ставлення працівників до роботи, підтримувати командну взаємодію та стимулювати професійний розвиток персоналу. Саме мотиваційна функція лідера є одним із головних факторів ефективної діяльності сучасної організації.

За словами О. М. Скібіцького, сучасний керівник повинен поєднувати адміністративні функції з лідерськими якостями та орієнтуватися на розвиток людського потенціалу організації [63, с. 209].

Дослідник підкреслює, що саме інвестиції у професійний розвиток управлінського персоналу забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності управління у ресторані доцільно також впровадити систему оцінювання управлінських компетенцій керівника. Це дозволить визначати рівень розвитку професійних навичок, виявляти проблемні аспекти управління та формувати індивідуальні програми професійного вдосконалення.

Таблиця 3.2

Очікувані результати вдосконалення управлінських навичок керівника

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Покращення комунікації	Зростання ефективності командної роботи
Розвиток емоційного інтелекту	Покращення психологічного клімату
Формування стратегічного мислення	Підвищення конкурентоспроможності закладу
Вдосконалення мотивації персоналу	Зниження плинності кадрів
Використання цифрових інструментів	Оптимізація управлінських процесів

Отже, формування сучасних управлінських навичок керівника є важливим напрямом удосконалення системи менеджменту ресторану «Чічері». Розвиток стратегічного мислення, комунікативних здібностей, емоційного інтелекту та цифрових компетенцій дозволить підвищити ефективність управління персоналом, покращити командну взаємодію та забезпечити стабільний розвиток закладу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ресторану та формуванню сучасної системи лідерства в організації.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу важливу роль у забезпеченні ефективності управління персоналом відіграють емоційний інтелект та комунікаційні здібності керівника. Сфера ресторанного господарства характеризується постійною взаємодією з людьми, високим рівнем емоційного навантаження та необхідністю швидкого реагування на конфліктні й нестандартні ситуації. Саме тому сучасний менеджер повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері управління, але й розвиненими навичками міжособистісної комунікації, емоційної саморегуляції та командної взаємодії.

Для ресторану Чічері розвиток емоційного інтелекту керівника є важливим напрямом удосконалення системи менеджменту, оскільки саме стиль комунікації менеджера значною мірою визначає психологічний клімат у колективі, рівень мотивації персоналу та якість обслуговування клієнтів. У сучасному ресторанному бізнесі ефективний менеджер повинен вміти підтримувати позитивну атмосферу в команді, конструктивно вирішувати конфлікти та забезпечувати ефективну внутрішню комунікацію.

Емоційний інтелект визначають як здатність людини розуміти власні емоції та емоції інших людей, контролювати емоційні реакції та використовувати емоційну інформацію у процесі міжособистісної взаємодії. Для керівника ресторану розвиток емоційного інтелекту є необхідною умовою ефективного управління персоналом та підтримки командної роботи.

На думку В. І. Щербак, емоційний інтелект сучасного керівника є одним із головних факторів формування ефективного лідерства та забезпечення стабільної роботи колективу [70, с. 134]. Автор зазначає, що менеджери з високим рівнем емоційної компетентності краще адаптуються до стресових ситуацій, ефективніше взаємодіють із працівниками та здатні підтримувати позитивний психологічний клімат у команді.

У процесі аналізу діяльності ресторану «Чічері» було встановлено, що керівництво закладу підтримує відкриту комунікацію з персоналом та орієнтується на партнерський стиль взаємодії. Водночас сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу потребують подальшого розвитку емоційної компетентності менеджерів, особливо у сферах управління конфліктами, стресостійкості та мотивації персоналу.

Одним із головних напрямів розвитку емоційного інтелекту менеджера є формування навичок самоконтролю. Керівник ресторану повинен вміти контролювати власні емоції навіть у стресових ситуаціях, підтримувати

професійну поведінку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сфері ресторанного бізнесу, де робочий процес характеризується високою інтенсивністю та постійною комунікацією з людьми, емоційна стабільність керівника має надзвичайно важливе значення.

Важливим елементом розвитку емоційного інтелекту є також здатність до емпатії. Менеджер повинен розуміти потреби та емоційний стан працівників, підтримувати персонал у складних ситуаціях та створювати сприятливу атмосферу в колективі. Саме емпатія дозволяє формувати довіру між керівником і працівниками та підтримувати ефективну командну взаємодію.

Як зазначає Г. П. Захарчин, сучасний менеджер повинен володіти навичками емоційної взаємодії та ефективної комунікації, оскільки саме якість міжособистісних відносин визначає результативність командної роботи [24, с. 91]. Дослідниця наголошує, що емоційна компетентність керівника безпосередньо впливає на мотивацію персоналу та рівень корпоративної культури організації.

Таблиця 3.3

Заходи щодо розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних здібностей менеджера

Захід	Очікуваний результат
Тренінги з емоційного інтелекту	Покращення психологічного клімату
Навчання з управління конфліктами	Зниження рівня конфліктності
Практикуми з комунікації	Підвищення ефективності взаємодії з персоналом
Тренінги зі стресостійкості	Покращення емоційної стабільності менеджера
Розвиток навичок активного слухання	Підвищення рівня довіри у колективі

Для вдосконалення комунікаційних здібностей менеджера ресторану «Чічері» доцільно впровадити систему професійних тренінгів та практичних занять із розвитку навичок ділового спілкування, управління конфліктами та ведення переговорів.

Важливу роль у розвитку комунікаційних здібностей менеджера відіграє навичка активного слухання. Керівник повинен не лише передавати інформацію працівникам, але й вміти вислуховувати персонал, враховувати пропозиції колективу та підтримувати конструктивний діалог. Саме відкритість у спілкуванні сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищує рівень довіри між працівниками й адміністрацією.

У сучасному менеджменті особливого значення набуває здатність керівника ефективно вирішувати конфлікти. У ресторанному бізнесі конфліктні ситуації можуть виникати через високий темп роботи, емоційне навантаження та необхідність швидкого прийняття рішень. Саме тому менеджер повинен володіти навичками конструктивного врегулювання конфліктів та підтримки командної взаємодії.

У внутрішньому плані розвитку управлінського персоналу ресторану «Чічері» зазначається, що одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління є розвиток комунікаційних компетенцій менеджерів та підтримка корпоративної культури закладу [53]. Документ передбачає проведення внутрішніх тренінгів і програм професійного розвитку для адміністративного персоналу.

Важливим напрямом розвитку комунікаційних здібностей є також удосконалення цифрової комунікації. Сучасний менеджер повинен ефективно використовувати цифрові засоби зв'язку для організації роботи персоналу, передачі інформації та координації діяльності працівників. Це дозволяє

оптимізувати внутрішню взаємодію та забезпечити оперативне вирішення робочих питань.

За словами Н. О. Кондратенко, розвиток комунікаційних компетенцій менеджера є необхідною умовою формування сучасної системи управління персоналом [31, с. 173]. Авторка наголошує, що ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня згуртованості колективу та забезпечує стабільну роботу організації.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно використовувати систему моніторингу психологічного клімату в колективі, аналіз рівня конфліктності та оцінювання ефективності внутрішньої комунікації.

Таблиця 3.4

Очікувані результати розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних здібностей менеджера

Напрямок розвитку	Очікуваний ефект
Розвиток емпатії	Покращення взаємодії з персоналом
Підвищення стресостійкості	Стабільність роботи у кризових ситуаціях
Удосконалення комунікації	Зменшення кількості конфліктів
Розвиток навичок активного слухання	Підвищення довіри в колективі
Формування емоційної компетентності	Покращення психологічного клімату

Отже, розвиток емоційного інтелекту та комунікаційних здібностей менеджера є важливим напрямом удосконалення системи лідерства у ресторані «Чічері». Формування навичок емоційної саморегуляції, емпатії, активного слухання та ефективної комунікації дозволить покращити психологічний клімат у колективі, підвищити ефективність командної

взаємодії та забезпечити стабільну роботу персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості управління персоналом та конкурентоспроможності ресторану на ринку ресторанних послуг.

3.2. Удосконалення системи командування та мотивації персоналу

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективна командна робота є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Високий рівень конкуренції, необхідність забезпечення якісного сервісу та швидкої взаємодії між працівниками вимагають від керівництва закладу впровадження сучасних методів командування. Саме згуртований колектив забезпечує стабільність роботи підприємства, підтримку позитивного психологічного клімату та високий рівень обслуговування клієнтів.

Для ресторану Чічері удосконалення системи командування є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності закладу. Аналіз роботи ресторану свідчить про наявність достатньо високого рівня внутрішньої взаємодії між працівниками, однак сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу потребують подальшого розвитку командної культури та впровадження нових методів організації командної роботи.

Командування являє собою процес формування згуртованого колективу, члени якого орієнтуються на досягнення спільних цілей, підтримують ефективну комунікацію та взаємодіють між собою у процесі виконання професійних обов'язків. У сфері ресторанного бізнесу командна

взаємодія має особливе значення, оскільки результат діяльності закладу залежить від узгодженості роботи адміністрації, кухні та персоналу залу.

На думку О. Є. Кузьміна, сучасні методи командоутворення повинні бути спрямовані не лише на організацію робочого процесу, але й на формування корпоративної культури, підтримку довіри між працівниками та розвиток командної відповідальності [40, с. 241]. Автор наголошує, що саме згуртований колектив є основою ефективного функціонування сучасної організації.

Одним із найбільш ефективних методів командоутворення є проведення командних тренінгів. Такі заходи спрямовані на розвиток навичок співпраці, покращення внутрішньої комунікації та формування довіри між працівниками. Для ресторану «Чічері» доцільно впровадити регулярні тренінги з розвитку командної взаємодії, управління конфліктами та підвищення ефективності внутрішньої комунікації.

Командні тренінги дозволяють працівникам краще розуміти особливості роботи один одного, навчитися ефективно взаємодіяти у стресових ситуаціях та підтримувати командну координацію у процесі обслуговування клієнтів. Особливо важливими такі заходи є для нових працівників, які проходять адаптацію у колективі.

Важливим методом сучасного командоутворення є організація корпоративних заходів. Неформальне спілкування працівників сприяє зміцненню міжособистісних відносин, формуванню довіри та підтримці позитивного психологічного клімату в колективі. Для ресторану «Чічері» доцільним є проведення спільних корпоративних зустрічей, тематичних заходів та командних активностей.

Як зазначає Т. В. Білорус, корпоративна культура та неформальна взаємодія між працівниками є важливими складовими ефективного

командоутворення [5, с. 158]. Дослідниця підкреслює, що саме корпоративні заходи сприяють розвитку командного духу та формують відчуття єдності колективу.

Одним із сучасних методів розвитку командної роботи є наставництво. Для нових працівників ресторану доцільно закріплювати досвідчених співробітників, які допомагатимуть адаптуватися до умов роботи, ознайомлюватимуть із корпоративними стандартами та підтримуватимуть у процесі професійної адаптації. Такий підхід дозволяє швидше інтегрувати нових працівників у колектив та зменшує ризик виникнення внутрішніх конфліктів.

Для підвищення ефективності командної взаємодії у ресторані також доцільно використовувати метод спільного вирішення проблемних ситуацій. Працівники повинні мати можливість брати участь в обговоренні організаційних питань та пропонувати власні ідеї щодо покращення роботи закладу. Це сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу та формує відчуття причетності до діяльності ресторану.

Таблиця 3.5

Запропоновані методи командоутворення для ресторану «Чічері»

Метод командоутворення	Очікуваний результат
Корпоративні заходи	Формування командного духу
Наставництво для нових працівників	Швидка адаптація персоналу
Спільне обговорення робочих питань	Підвищення відповідальності працівників
Командні мотиваційні програми	Підвищення рівня згуртованості

Дані таблиці свідчать про те, що сучасні методи командоутворення повинні мати комплексний характер та охоплювати як професійні, так і соціально-психологічні аспекти взаємодії персоналу.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові інструменти командної взаємодії. Використання корпоративних месенджерів, внутрішніх чатів та онлайн-платформ дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між працівниками та покращити координацію діяльності підрозділів ресторану.

У внутрішньому проєкті вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Чічері» зазначається, що одним із перспективних напрямів розвитку закладу є впровадження сучасних методів командної взаємодії та покращення внутрішньої комунікації [58]. Документ передбачає проведення регулярних командних зустрічей, програм адаптації нових працівників та корпоративних заходів.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку командної мотивації. Працівники повинні відчувати спільну відповідальність за результати діяльності закладу та бути зацікавленими у підтримці високого рівня сервісу. Для цього доцільно впровадити систему колективного заохочення, яка базуватиметься на результатах роботи команди.

За словами Л. І. Михайлової, сучасне командування повинно базуватися на принципах партнерства, довіри та спільної відповідальності працівників за результати діяльності організації [44, с. 203]. Авторка наголошує, що саме підтримка командної культури забезпечує довгострокову ефективність роботи підприємства.

Для оцінки результативності впровадження сучасних методів командування доцільно проводити регулярний моніторинг психологічного клімату в колективі, аналіз рівня внутрішньої комунікації та оцінювання задоволеності працівників умовами роботи.

Таблиця 3.6

Очікувані результати впровадження сучасних методів
командоутворення

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Розвиток командної взаємодії	Підвищення ефективності роботи персоналу
Покращення внутрішньої комунікації	Зниження кількості конфліктів
Формування корпоративної культури	Підвищення лояльності працівників
Адаптація нових працівників	Зменшення плинності кадрів
Командна мотивація	Підвищення якості обслуговування клієнтів

Отже, впровадження сучасних методів командоутворення є важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом ресторану «Чічері». Використання командних тренінгів, корпоративних заходів, наставництва та сучасних інструментів внутрішньої комунікації дозволить покращити взаємодію між працівниками, підтримати позитивний психологічний клімат та підвищити ефективність діяльності закладу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сильної команди та забезпечить стабільний розвиток ресторану в умовах сучасного конкурентного середовища.

У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу система мотивації персоналу є одним із ключових елементів ефективного управління підприємством. Саме рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності закладу визначає якість обслуговування клієнтів, продуктивність праці, стабільність колективу та конкурентоспроможність ресторану. Для підприємств сфери ресторанного господарства питання мотивації є особливо актуальним через високий рівень емоційного навантаження, інтенсивний темп роботи та значну плинність кадрів.

У ресторані Чічері система мотивації персоналу базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, підтримці командної взаємодії та створенні сприятливих умов праці. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації та підтримки персоналу з метою підвищення ефективності діяльності закладу та зміцнення корпоративної культури.

Сучасна система мотивації повинна бути комплексною та враховувати не лише матеріальні потреби працівників, але й їхні психологічні, соціальні та професійні інтереси. Особливого значення набуває підтримка персоналу, розвиток командної взаємодії та створення умов для професійного зростання працівників.

На думку Л. В. Фролової, ефективна система мотивації персоналу повинна базуватися на принципах справедливості, відкритості та індивідуального підходу до працівників [68, с. 126]. Авторка зазначає, що саме комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити високий рівень мотивації персоналу та знизити плинність кадрів.

Одним із головних напрямів удосконалення системи мотивації у ресторані «Чічері» є вдосконалення матеріального стимулювання працівників. Доцільним є впровадження системи преміювання залежно від результатів роботи персоналу, рівня якості обслуговування клієнтів та командних показників ефективності. Такий підхід дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні спільних результатів та підтримці високого рівня сервісу.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку нематеріальної мотивації персоналу. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають психологічна підтримка працівників, можливість професійного розвитку,

визнання досягнень та формування позитивного психологічного клімату у колективі.

Для ресторану «Чічері» доцільно впровадити систему професійного визнання працівників, яка може включати визначення «кращого працівника місяця», подяки за високі результати роботи та внутрішні корпоративні відзнаки. Такі заходи сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та формують позитивне ставлення працівників до діяльності закладу.

Як зазначає О. М. Дудник, нематеріальна мотивація є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, оскільки вона забезпечує емоційну залученість працівників та підтримує їхню лояльність до організації [22, с. 97]. Автор підкреслює, що саме психологічний комфорт працівників значною мірою впливає на ефективність їхньої роботи.

Таблиця 3.7

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації
персоналу ресторану «Чічері»

Захід	Очікуваний результат
Система преміювання працівників	Підвищення продуктивності праці
Програма професійного визнання	Зростання мотивації персоналу
Внутрішні тренінги та навчання	Підвищення професійного рівня працівників
Наставництво для нових працівників	Покращення адаптації персоналу
Психологічна підтримка колективу	Зниження емоційного навантаження

Важливим напрямом удосконалення системи підтримки персоналу є розвиток програм професійного навчання та адаптації працівників. У ресторанному бізнесі професійна підготовка персоналу безпосередньо впливає на якість сервісу та ефективність командної роботи. Саме тому доцільним є

впровадження регулярних внутрішніх тренінгів, інструктажів та програм розвитку професійних компетенцій.

Для нових працівників ресторану необхідно забезпечити систему адаптації, яка допоможе швидше інтегруватися у колектив та ознайомитися зі стандартами роботи закладу. Одним із ефективних методів підтримки нових співробітників є наставництво з боку досвідчених працівників.

Важливим елементом системи підтримки персоналу є формування сприятливого психологічного клімату в колективі. У сфері ресторанного бізнесу працівники часто працюють в умовах високого емоційного навантаження, тому підтримка з боку керівництва та позитивна атмосфера у колективі мають важливе значення для ефективності роботи персоналу.

У внутрішній програмі розвитку персоналу ресторану «Чічері» зазначено, що одним із пріоритетних напрямів діяльності закладу є створення комфортних умов праці, підтримка командної взаємодії та профілактика професійного вигорання працівників [57].

Документ передбачає проведення внутрішніх командних заходів, удосконалення системи мотивації та підтримку професійного розвитку персоналу.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку гнучкої системи організації праці. Для працівників ресторанного бізнесу важливе значення має баланс між роботою та особистим життям, тому доцільно використовувати гнучкі графіки роботи, справедливий розподіл змін та можливість врахування індивідуальних потреб працівників.

За словами М. С. Дороніної, сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована на підтримку людського потенціалу та створення умов для довгострокової професійної мотивації працівників [21, с. 188].

Дослідниця наголошує, що саме підтримка персоналу забезпечує стабільність роботи колективу та формує позитивний імідж організації.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно проводити регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників умовами праці, аналіз показників плинності кадрів та оцінювання психологічного клімату у колективі.

Таблиця 3.8

Очікувані результати вдосконалення системи мотивації та підтримки персоналу

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Покращення матеріальної мотивації	Зростання продуктивності праці
Розвиток нематеріального стимулювання	Підвищення лояльності персоналу
Професійне навчання працівників	Покращення якості сервісу
Психологічна підтримка персоналу	Зниження рівня стресу
Гнучка організація праці	Зменшення плинності кадрів

Отже, удосконалення системи мотивації та підтримки персоналу є важливим напрямом розвитку ресторану «Чічері». Впровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, підтримка професійного розвитку працівників і формування сприятливого психологічного клімату дозволять підвищити ефективність роботи персоналу та покращити якість обслуговування клієнтів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня командної взаємодії та забезпечить стабільний розвиток ресторану в сучасних конкурентних умовах.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів і перспективи розвитку ресторану

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, рівня командної взаємодії та здатності керівництва впроваджувати сучасні методи мотивації працівників. Для ресторану Чічері запропоновані заходи щодо вдосконалення системи лідерства, командоутворення та мотивації персоналу мають не лише соціальне, але й економічне значення.

Економічна ефективність запропонованих рішень проявляється насамперед у підвищенні продуктивності праці персоналу, покращенні якості обслуговування клієнтів, збільшенні рівня задоволеності гостей ресторану та зміцненні конкурентних позицій закладу на ринку ресторанних послуг. Саме ефективне управління персоналом забезпечує стабільність діяльності ресторану та сприяє зростанню його фінансових результатів.

Одним із головних економічних ефектів впровадження сучасних методів управління є зниження рівня плинності кадрів. У ресторанному бізнесі проблема частих змін персоналу є досить поширеною через високий рівень навантаження та емоційного стресу. Водночас стабільний колектив забезпечує кращу командну взаємодію, швидшу координацію роботи та вищий рівень професійної підготовки працівників.

На думку І. С. Бондар, інвестиції у розвиток персоналу та формування ефективної системи мотивації є одним із найбільш результативних напрямів підвищення економічної ефективності підприємства [8, с. 177]. Автор зазначає, що стабільний і мотивований колектив безпосередньо впливає на рівень прибутковості організації.

Запропоновані заходи щодо розвитку емоційного інтелекту керівника та вдосконалення внутрішньої комунікації дозволять підвищити ефективність управлінських процесів у ресторані. Покращення комунікації між адміністрацією та персоналом сприятиме швидшому вирішенню організаційних питань, зменшенню кількості конфліктів та підвищенню рівня координації роботи працівників.

Економічний ефект від удосконалення командної взаємодії також проявляється у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Для ресторанного бізнесу рівень сервісу є одним із головних факторів формування позитивного іміджу закладу та забезпечення повторних відвідувань клієнтів. Саме згуртована робота персоналу дозволяє забезпечити оперативне виконання замовлень, підтримку стандартів обслуговування та комфортну атмосферу для гостей ресторану.

Як зазначає А. М. Колотілов, ефективна командна робота у сфері послуг позитивно впливає на фінансові результати підприємства, оскільки якість внутрішньої взаємодії персоналу безпосередньо пов'язана із задоволеністю клієнтів [30, с. 102]. Дослідник підкреслює, що саме клієнтоорієнтований підхід і стабільність роботи команди формують конкурентні переваги закладу.

Важливе значення має також соціальна ефективність запропонованих заходів. Соціальний ефект проявляється у покращенні психологічного клімату в колективі, підвищенні рівня мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та підтримці професійного розвитку працівників.

Запропоновані заходи щодо розвитку командоутворення та підтримки персоналу сприятимуть формуванню позитивної атмосфери в колективі та зміцненню внутрішньої довіри між працівниками. Саме сприятливий психологічний клімат є важливою умовою ефективної діяльності ресторану та підтримки високого рівня командної взаємодії.

У сучасному ресторанному бізнесі особливу роль відіграє профілактика професійного вигорання працівників. Високий рівень емоційного навантаження та інтенсивний темп роботи можуть негативно впливати на психологічний стан персоналу. Саме тому запропоновані заходи щодо підтримки працівників, розвитку емоційного інтелекту керівника та вдосконалення системи мотивації мають важливе соціальне значення.

У внутрішньому прогнозі розвитку ресторану «Чічері» зазначено, що впровадження програм підтримки персоналу та розвитку корпоративної культури дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та знизити ризик професійного вигорання [56]. Документ також передбачає покращення системи внутрішньої комунікації та розширення програм професійного навчання персоналу.

Важливим соціальним ефектом запропонованих рішень є підвищення рівня професійної самореалізації працівників. Участь персоналу у тренінгах, командних заходах та програмах професійного розвитку сприятиме вдосконаленню професійних компетенцій та формуванню лояльного ставлення до підприємства.

За словами Н. Л. Гавриш, сучасна система управління персоналом повинна орієнтуватися не лише на економічні результати діяльності підприємства, але й на підтримку соціальної стабільності колективу [17, с. 214]. Авторка наголошує, що саме поєднання економічної та соціальної ефективності забезпечує довгостроковий розвиток організації.

Впровадження запропонованих заходів також сприятиме формуванню позитивного іміджу ресторану як сучасного роботодавця. Для ресторанного бізнесу репутація підприємства серед працівників має важливе значення, оскільки саме стабільний та професійний персонал забезпечує високу якість сервісу та підтримує конкурентоспроможність закладу.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи лідерства, мотивації персоналу та командоутворення у ресторані «Чічері» мають значний економічний і соціальний ефект. Їх реалізація дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, покращити якість обслуговування клієнтів, знизити плинність кадрів та зміцнити корпоративну культуру закладу. Саме комплексний підхід до розвитку системи управління персоналом забезпечить стабільний розвиток ресторану та підвищення його конкурентоспроможності.

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах постійних змін ринкового середовища, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах важливим фактором стабільного розвитку закладу є ефективна система управління персоналом та високий рівень командної взаємодії. Для ресторану Чічері перспективи розвитку системи управління пов'язані насамперед із впровадженням сучасних підходів до лідерства, вдосконаленням внутрішньої комунікації та розвитком корпоративної культури.

Одним із головних напрямів перспективного розвитку ресторану є формування сучасної моделі управління персоналом, яка базуватиметься на принципах командної взаємодії, партнерства та розвитку людського потенціалу. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває орієнтація на працівника як на ключовий ресурс організації. Саме тому розвиток персоналу, підтримка професійної мотивації та створення сприятливого психологічного клімату повинні стати важливими складовими системи управління рестораном.

На думку О. І. Кузьменко, перспективний розвиток підприємств сфери послуг повинен базуватися на впровадженні інноваційних методів управління персоналом та підтримці командної культури організації [39, с. 143]. Авторка

зазначає, що саме згуртований колектив забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує ефективність діяльності закладу.

Важливим напрямом розвитку системи управління ресторану є цифровізація внутрішніх управлінських процесів. Використання сучасних цифрових інструментів дозволить оптимізувати внутрішню комунікацію, покращити координацію роботи персоналу та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. У перспективі ресторан може впроваджувати електронні системи управління персоналом, цифрові платформи для внутрішньої взаємодії працівників та сучасні методи аналізу ефективності роботи персоналу.

Особливе значення у перспективному розвитку ресторану матиме вдосконалення системи корпоративної культури. Формування спільних цінностей, підтримка професійної етики та розвиток командного духу сприятимуть зміцненню внутрішньої єдності колективу та підвищенню рівня лояльності працівників до закладу.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку ресторану є також підтримка професійного навчання персоналу. Постійне вдосконалення професійних компетенцій працівників дозволить забезпечити високу якість сервісу та підтримувати конкурентоспроможність закладу на ринку ресторанних послуг. Доцільним є впровадження системи регулярних тренінгів, програм розвитку лідерських навичок та професійної адаптації працівників.

Як зазначає В. А. Савченко, сучасна система управління персоналом повинна орієнтуватися на безперервний професійний розвиток працівників та формування інноваційного підходу до організації роботи колективу [60, с. 188]. Дослідник наголошує, що саме навчання персоналу є основою довгострокового розвитку організації.

Перспективним напрямом розвитку ресторану «Чічері» є також удосконалення системи командної мотивації. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають колективні форми стимулювання, які орієнтуються на спільний результат роботи команди. Впровадження командних програм мотивації сприятиме зміцненню внутрішньої взаємодії між працівниками та підвищить ефективність роботи персоналу.

Важливим аспектом розвитку системи управління є також удосконалення лідерських компетенцій керівництва ресторану. Сучасний керівник повинен поєднувати функції адміністратора, наставника та організатора командної роботи. Саме розвиток емоційного інтелекту, комунікативних навичок та стратегічного мислення дозволить керівництву ресторану ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стабільність роботи колективу.

У внутрішній стратегії розвитку ресторану «Чічері» на 2026–2028 роки зазначено, що основними пріоритетами діяльності закладу є розвиток системи управління персоналом, удосконалення корпоративної культури та підтримка сучасних стандартів ресторанного сервісу [64]. Документ також передбачає впровадження програм професійного розвитку персоналу та модернізацію внутрішньої системи комунікації.

У перспективі ресторану доцільно розширювати програми корпоративної підтримки персоналу, зокрема впроваджувати психологічні тренінги, програми профілактики професійного вигорання та заходи зі зміцнення командної взаємодії. Такі заходи дозволять підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та зменшити ризик виникнення внутрішніх конфліктів.

За словами Т. Г. Сухорукової, сучасні підприємства ресторанного господарства повинні орієнтуватися на розвиток соціально відповідального

менеджменту та створення сприятливих умов для професійної самореалізації працівників [65, с. 119]. Авторка підкреслює, що саме підтримка персоналу та розвиток корпоративної культури формують стабільність діяльності організації.

Таким чином, перспективи розвитку системи управління та командної взаємодії ресторану «Чічері» пов'язані з удосконаленням корпоративної культури, розвитком сучасних лідерських підходів, цифровізацією управлінських процесів та підтримкою професійного розвитку персоналу. Реалізація запропонованих напрямів розвитку дозволить підвищити ефективність діяльності закладу, зміцнити командну взаємодію та забезпечити стабільний розвиток ресторану в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти лідерства і командоутворення в сучасній компанії на прикладі ресторану Чічері. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що ефективне лідерство та згуртована командна взаємодія є одними з ключових факторів успішного функціонування підприємств ресторанного бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи лідерства та командоутворення в системі сучасного менеджменту. Встановлено, що лідерство є важливою складовою ефективного управління персоналом, оскільки саме керівник формує корпоративну культуру, забезпечує координацію діяльності працівників та підтримує мотивацію колективу. Дослідження сучасних підходів до лідерства показало, що найбільш ефективними у сфері ресторанного бізнесу є демократичний та ситуаційний стилі управління, які дозволяють поєднувати контроль за діяльністю персоналу із підтримкою командної взаємодії та відкритої комунікації.

Також у теоретичній частині було визначено, що командоутворення є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна команда характеризується спільністю цілей, високим рівнем внутрішньої комунікації, взаємною підтримкою та здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Встановлено, що розвиток командної взаємодії позитивно впливає на продуктивність праці персоналу, психологічний клімат у колективі та якість обслуговування клієнтів.

У другому розділі було проведено аналіз системи лідерства та командної взаємодії у ресторані «Чічері». У ході дослідження встановлено, що ресторан є сучасним закладом ресторанного господарства, який поєднує традиції

української та буковинської кухні з сучасними підходами до організації сервісу та управління персоналом. Організаційна структура ресторану побудована за лінійно-функціональним принципом та забезпечує взаємодію між адміністративним, виробничим і сервісним персоналом.

Аналіз стилю керівництва показав, що у ресторані переважає демократичний стиль управління з окремими елементами ситуаційного підходу. Керівництво закладу підтримує відкриту комунікацію з працівниками, сприяє розвитку командної взаємодії та приділяє увагу підтримці позитивного психологічного клімату в колективі. Водночас було встановлено, що сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу потребують подальшого вдосконалення управлінських компетенцій керівника, особливо у сферах емоційного інтелекту, мотивації персоналу та цифрової комунікації.

У процесі аналізу системи мотивації персоналу було визначено, що ресторан використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників. Разом із тим виявлено необхідність подальшого розвитку системи підтримки персоналу, професійного навчання працівників та удосконалення внутрішньої комунікації між підрозділами закладу.

Дослідження командної взаємодії у ресторані «Чічері» показало, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від рівня внутрішньої комунікації та координації діяльності працівників. Встановлено, що найбільш важливими факторами успішної командної роботи є взаємодопомога між працівниками, підтримка з боку керівництва, чіткий розподіл обов'язків та позитивний психологічний клімат у колективі. Водночас у роботі ресторану існують окремі проблеми, пов'язані з високим навантаженням у години пікового обслуговування та ризиком професійного вигорання персоналу.

У третьому розділі роботи було розроблено напрями вдосконалення системи лідерства, мотивації персоналу та командування у ресторані «Чічері». Запропоновано заходи щодо розвитку сучасних управлінських навичок керівника, зокрема вдосконалення комунікативних здібностей, емоційного інтелекту, навичок управління конфліктами та стратегічного мислення. Визначено, що професійний розвиток керівництва є важливою умовою ефективного функціонування закладу та підтримки командної взаємодії.

Також було запропоновано впровадження сучасних методів командування, серед яких проведення командних тренінгів, корпоративних заходів, програм наставництва та розвиток цифрової внутрішньої комунікації. Особливу увагу приділено вдосконаленню системи мотивації та підтримки персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку програм професійного навчання та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити командну взаємодію, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний розвиток ресторану. Запропоновані рішення мають як економічний, так і соціальний ефект, оскільки сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, розвитку корпоративної культури та покращенню психологічного клімату у колективі.

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано у повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне лідерство та згуртована командна взаємодія є важливими умовами успішного функціонування сучасного ресторанного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт про результати діяльності ресторану «Чічері» за 2024 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2024. 21 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом у ресторанному бізнесі : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 404 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
4. Безпалько О. В. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 138–145.
5. Білорус Т. В. Корпоративна культура та командоутворення у сфері послуг. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 154–160.
6. Білорус Т. В. Управління персоналом ресторанного бізнесу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 286 с.
7. Бланк І. О. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 276 с.
8. Бондар І. С. Ефективність управління персоналом у сфері послуг : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 344 с.
9. Борисова Т. М. Сучасні підходи до лідерства в системі управління персоналом. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 109–115.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 502 с.
11. Виноградський О. М. Організаційна поведінка та командна взаємодія персоналу : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2022. 428 с.
12. Виноградський О. М., Виноградська А. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 276 с.

13. Власенко Т. А. Командна взаємодія як фактор ефективного управління персоналом. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 70–76.
14. Волкова Л. О. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
15. Гавкалова Н. В. Організаційна поведінка та комунікації в системі управління персоналом : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 296 с.
16. Гавкалова Н. В. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 412 с.
17. Гавриш Н. Л. Соціальна ефективність сучасного менеджменту : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 286 с.
18. Грішнова О. А. Людський розвиток : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 308 с.
19. Грішнова О. А. Управління людським капіталом підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 420 с.
20. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 398 с.
21. Дороніна М. С. Управління персоналом та розвиток трудового потенціалу : навчальний посібник. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. 392 с.
22. Дудник О. М. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасних організаціях. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 93–99.
23. Жиляєв І. В. Сучасні концепції лідерства в системі менеджменту організацій. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 55–60.
24. Захарчин Г. П. Психологія управління та комунікаційні процеси в організації. Львів : Львівська політехніка, 2022. 314 с.
25. Звіт про оцінку ефективності роботи персоналу ресторану «Чічері» за 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 15 с.

26. Звіт щодо оцінки корпоративної взаємодії персоналу ресторану «Чічері» за 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 16 с.
27. Звіт щодо оцінки якості обслуговування клієнтів ресторану «Чічері» за 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 17 с.
28. Кадровий звіт ресторану «Чічері» за 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 18 с.
29. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 512 с.
30. Колотілов А. М. Командна взаємодія як чинник ефективності підприємства ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 98–104.
31. Кондратенко Н. О. Комунікаційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 287 с.
32. Краснокутська Н. В. Сучасний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 495 с.
33. Краснокутська Н. П. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 231 с.
34. Крейдич І. М. Лідерство та емоційний інтелект у системі сучасного менеджменту. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 89–95.
35. Криворучко О. М. Управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНАДУ, 2020. 364 с.
36. Крушельницька О. В. Управління командною взаємодією в організаціях сфери послуг. Економіка та держава. 2022. № 11. С. 179–185.
37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 296 с.
38. Крушельницька О. С. Сучасні стилі управління персоналом в організаціях сфери послуг. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 162–169.

39. Кузьменко О. І. Інноваційні підходи до управління персоналом у сфері послуг. Економіка та суспільство. 2021. № 34. С. 139–145.
40. Кузьмін О. Є. Управління командною діяльністю організації : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 368 с.
41. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й. Сучасний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 320 с.
42. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 464 с.
43. Мала Н. Т., Мельник О. Є. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 320 с.
44. Михайлова Л. І. Менеджмент людських ресурсів : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 412 с.
45. Мочерний С. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Академія, 2020. 304 с.
46. Мочерний С. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Київ : Академія, 2021. 352 с.
47. На перше — трюфеля, а на десерт — лисички: у Чернівцях працює грибний ресторан. ACC Media Channel. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/na-pershe-tryufelya-a-na-desert-lisichki-u-chernivcyah-pracyue-ediniy-v-ukrayini-gribniy-restoran-foto-33710> (дата звернення: 21.01.2026).
48. Назаренко І. В. Командна робота як фактор підвищення якості обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 89–95.
49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2020. 366 с.

50. Петрова І. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 284 с.
51. Писаренко С. М. Лідерство та ефективне управління персоналом у сучасній організації. Економіка і суспільство. 2021. № 31. С. 84–90.
52. План професійного розвитку персоналу ресторану «Чічері» на 2025–2026 роки. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 13 с.
53. План розвитку управлінських компетенцій ресторану «Чічері» на 2025–2026 роки. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 11 с.
54. Положення про організаційну структуру ресторану «Чічері». Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 12 с.
55. Положення про систему мотивації персоналу ресторану «Чічері». Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 14 с.
56. Прогноз розвитку системи управління персоналом ресторану «Чічері» на 2026–2028 роки. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 19 с.
57. Програма підтримки та розвитку персоналу ресторану «Чічері» на 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 14 с.
58. Проєкт удосконалення системи командної взаємодії ресторану «Чічері» на 2025–2026 роки. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 15 с.
59. Ресторан «Чічері» у Чернівцях : офіційна інформація про заклад. URL: <https://chernivtsi.bestrest.com.ua/ua/info-Restoran-Chicheri> (дата звернення: 14.02.2026).
60. Савченко В. А. Розвиток персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 407 с.
61. Савчук Л. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

62. Семикіна М. В. Управління персоналом у сфері послуг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 356 с.
63. Скібіцький О. М. Лідерство та управлінська ефективність : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 376 с.
64. Стратегія розвитку ресторану «Чічері» на 2026–2028 роки. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 22 с.
65. Сухорукова Т. Г. Соціально відповідальний менеджмент у ресторанному бізнесі. Економіка та держава. 2022. № 12. С. 115–121.
66. Тюріна Н. М. Мотивація персоналу у сфері ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 83–89.
67. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2021. 448 с.
68. Фролова Л. В. Мотиваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2021. 336 с.
69. Швець І. В. Комунікативні компетенції керівника у системі управління персоналом. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 114–120.
70. Щербак В. І. Емоційний інтелект у системі сучасного менеджменту : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2021. 268 с.
71. Smak Chicheri : історія та концепція ресторану «Чічері». Наше слово. URL: <https://nasze-slowo.pl/smak-chicheri/> (дата звернення: 03.03.2026).