МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

Лідерство у системі управління ресторану Mayachok

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Leadership at the Mayachok Restaurant Management System

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного,
курортного та туристичного сервісу
_____Сєльдюмова Я.Д.
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сєльдюмовій Ярославі Дмитрівні

1. Тема роботи Лідерство у системі управління ресторану Mayachok
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1966-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління персоналом підприємств.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. – Теоретичні основи лідерства в системі управління рестораном – складається з трьох підрозділів: 1.1 Сутність та значення лідерства в управлінні рестораном; 1.2 Теоретичні підходи до вивчення лідерства (основні теорії та моделі); 1.3 Вплив стилів лідерства на ефективність роботи ресторану та задоволеність персоналу. Розділ 2. – Аналіз лідерських практик у системі управління ресторану Mayachok – складається з трьох підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану Mayachok; 2.2 Аналіз існуючих лідерських практик, що застосовуються в ресторані Mayachok; 2.3 Оцінка ефективності лідерства в ресторані Mayachok та його впливу на ключові показники діяльності. Розділ 3. – Шляхи удосконалення лідерських практик у системі управління ресторану Mayachok – складається з двох підрозділів: 3.1 Розробка рекомендацій щодо

вдосконалення лідерських практик для підвищення ефективності управління рестораном; 3.2 Впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей у персоналу ресторану Mayachok.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.12.2024 р.	16.12.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2025 р.	03.03.2025 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Я.Д. Сєльдюмова
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Лідерство у системі управління ресторану Mayachok: 67 сторінок, 14 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Об'єкт дослідження: система управління ресторану Mayachok.

Предмет дослідження: лідерські практики та їх вплив на ефективність функціонування ресторану Mayachok.

Мета дослідження – виявити та проаналізувати лідерські практики, що застосовуються в системі управління ресторану Mayachok, та оцінити їхній вплив на ключові аспекти ефективності функціонування закладу, включаючи задоволеність персоналу, якість обслуговування, фінансові показники та загальну організаційну культуру. На основі аналізу розробити рекомендації щодо оптимізації лідерських підходів для підвищення ефективності управління рестораном.

Згідно з визначеною метою дослідження, було сформовано наступні основні завдання:

1). Ідентифікувати та класифікувати основні лідерські практики, які застосовуються керівництвом ресторану Mayachok на різних рівнях управління.

2). Оцінити сприйняття персоналом існуючих лідерських практик, рівень їхнього впливу на мотивацію, залученість та задоволеність роботою.

3). Дослідити взаємозв'язок між застосовуваними лідерськими практиками та ключовими показниками ефективності ресторану Mayachok, такими як якість обслуговування, продуктивність персоналу, рівень плинності кадрів та фінансові результати.

4). Виявити потенційні проблемні зони та неефективні аспекти існуючих лідерських підходів у системі управління рестораном.

5). Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських практик у системі управління рестораном Mayachok з метою

підвищення його ефективності та конкурентоздатності.

Наукова новизна дослідження полягає в виявленні специфічних лідерських підходів, що є найбільш ефективними для ресторану Mayachok.

Дослідження дозволить сприяти покращенню мікроклімату в колективі ресторану Mayachok шляхом впровадження лідерських підходів, що сприяють підвищенню мотивації та задоволеності персоналу.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра: у сфері гостинності, де успіх значною мірою залежить від якості обслуговування, атмосфери та злагодженої роботи команди, ефективне лідерство є критично важливим фактором. Лідер визначає стратегію, мотивує персонал, створює позитивну робочу атмосферу та впливає на задоволеність клієнтів.

Лідерство є ключовим фактором у формуванні та підтримці позитивної корпоративної культури в ресторані. Така культура сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу, знижує плинність кадрів та підвищує командний дух.

ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ.

ABSTRACT

Qualification work: Leadership at the Mayachok RestaurantManagement System: 67 pages, 14 tables, 7 figures. The list of references includes 37 names.

Object of study: Mayachok restaurant management system.

Subject of study: leadership practices and their impact on the efficiency of Mayachok restaurant operation.

The purpose of the study is to identify and analyze leadership practices used in the Mayachok restaurant management system and assess their impact on key aspects of the institution's efficiency, including staff satisfaction, service quality, financial performance, and overall organizational culture. Based on the analysis, develop recommendations for optimizing leadership approaches to improve restaurant management efficiency.

In accordance with the defined purpose of the study, the following main tasks were formed:

1). Identify and classify the main leadership practices used by the Mayachok restaurant management at different levels of management.

2). Assess the staff's perception of existing leadership practices, the level of their impact on motivation, involvement, and job satisfaction.

3). To investigate the relationship between applied leadership practices and key performance indicators of the Mayachok restaurant, such as service quality, staff productivity, staff turnover and financial results.

4). To identify potential problem areas and ineffective aspects of existing leadership approaches in the restaurant management system.

5). To develop practical recommendations for improving leadership practices in the Mayachok restaurant management system in order to increase its efficiency and competitiveness.

The scientific novelty of the study lies in identifying specific leadership approaches that are most effective for the Mayachok restaurant. The study is not limited to generally accepted leadership theories, but is aimed at identifying

specific practices that are successfully applied or can be applied in the context of this institution.

The study will help improve the microclimate in the Mayachok restaurant team by implementing leadership approaches that contribute to increasing staff motivation and satisfaction.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

Relevance of the topic of the bachelor's qualification work: in the field of hospitality, where success largely depends on the quality of service, atmosphere and coordinated work of the team, effective leadership is a critically important factor. The leader determines the strategy, motivates staff, creates a positive working atmosphere and affects customer satisfaction.

Leadership is a key factor in the formation and maintenance of a positive corporate culture in a restaurant. Such a culture contributes to the attraction and retention of qualified personnel, reduces staff turnover and increases team spirit.

LEADERSHIP, RESTAURANT MANAGEMENT, EFFICIENCY, STAFF, MOTIVATION, CORPORATE CULTURE, QUALITY OF SERVICE.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

SWOT-аналіз – метод виявлення слабких та сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: A, B та C;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

SMART – мнемонічна абревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси;

SOP – Стандартні операційні процедури (Standard Operating Procedures);

КЕП – ключові елементи продуктивності.

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ 13

1.1 Сутність та значення лідерства в управлінні. 13

1.2 Теоретичні підходи до вивчення лідерства (основні теорії та моделі). 18

1.3 Вплив стилів лідерства на ефективність роботи ресторану та задоволеність персоналу. 23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ MAYACHOK 28

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану Mayachok. 28

2.2 Аналіз існуючих лідерських практик, що застосовуються в ресторані Mayachok. 37

2.3 Оцінка ефективності лідерства в ресторані Mayachok та його впливу на ключові показники діяльності. 40

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ MAYACHOK 48

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик для підвищення ефективності управління рестораном. 48

3.2 Впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей у персоналу ресторану Mayachok. 52

ВИСНОВКИ 60

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ВСТУП

Ресторанний бізнес є однією з найважливіших та динамічно розвиваючихся галузей економіки України. Він відіграє значну роль у формуванні іміджу міст, задоволенні потреб населення у харчуванні та відпочинку, а також забезпеченні робочих місць. В умовах зростаючої конкуренції та вимогли клієнтів до якості обслуговування та гастрономічних вражень, ефективне управління стає ключовим фактором успіху будь-якого закладу ресторанного господарства.

Одним з найважливіших аспектів ефективного управління рестораном є лідерство. Лідерство в ресторанному бізнесі – це не просто виконання адміністративних функцій, а й здатність надихати та мотивувати персонал, створювати позитивну робочу атмосферу, приймати стратегічні рішення та вести команду до досягнення поставлених цілей. Успішний лідер у ресторані здатен об’єднати зусилля команди, забезпечити високий рівень сервісу, оптимізувати робочі процеси та створити унікальну атмосферу, яка приваблює відвідувачів та забезпечує лояльність клієнтів.

Актуальність дослідження лідерства у системі управління ресторану Mayachok зумовлена низкою факторів. По-перше, ресторанний бізнес в Україні переживає значні зміни, пов’язані з економічною нестабільністю, зміною споживчих переваг та зростанням конкуренції. В цих умовах ефективне лідерство стає вирішальним фактором виживання та розвитку підприємства. Лідер, здатний адаптуватися до змін, приймати нестандартні рішення та мотивувати команду в складних ситуаціях, має значну перевагу над конкурентами.

По-друге, ресторан Mayachok є одним з відомих та популярних закладів міста Запоріжжя, який має свою історію та клієнтську базу. Дослідження системи управління цього ресторану з точки зору лідерства дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючих практик, а також розробити рекомендації щодо їх вдосконалення. Це матиме безпосереднє

практичне значення для підвищення ефективності роботи ресторану, покращення якості обслуговування та зміцнення його позицій на ринку.

По-третє, феномен лідерства в ресторанному бізнесі залишається недостатньо дослідженим в українській науковій літературі. Більшість досліджень зосереджуються на загальних аспектах управління персоналом або маркетингу, не приділяючи належної уваги специфічній ролі лідера у забезпеченні успіху ресторану. Дана робота має на меті заповнити цю прогалину та надати глибокий аналіз лідерських практик на прикладі конкретного закладу.

Метою даної кваліфікаційної роботи є виявлення та аналіз лідерських практик, що застосовуються в системі управління ресторану Mayachok, та оцінка їхнього впливу на ефективність функціонування закладу.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі впливу лідерських практик на ефективність управління рестораном в умовах сучасного українського ринку, виявленні специфічних лідерських підходів, що є найбільш ефективними для ресторану Mayachok, та розробці практично орієнтованих рекомендацій з урахуванням специфіки даного закладу. Дослідження також сприяє розширенню розуміння взаємозв'язку між лідерством та ключовими показниками ефективності ресторану, включаючи не лише фінансові, але й нефінансові аспекти.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів та розроблених рекомендацій керівництвом ресторану Mayachok для підвищення ефективності управління, покращення якості обслуговування, мотивації персоналу та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших закладів ресторанного бізнесу в Україні, які прагнуть оптимізувати свою систему управління та підвищити ефективність лідерства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

У першому розділі «Теоретичні основи лідерства в системі управління рестораном» розглядаються сутність та значення лідерства в управлінні рестораном, аналізуються основні теоретичні підходи до вивчення лідерства та досліджується вплив різних стилів лідерства на ефективність роботи ресторану та задоволеність персоналу.

Другий розділ «Аналіз лідерських практик у системі управління ресторану Mayachok» присвячений дослідженню конкретного закладу. У цьому розділі наводиться організаційно-економічна характеристика ресторану, аналізуються існуючі лідерські практики, що застосовуються в ресторані Mayachok, та оцінюється ефективність лідерства та його вплив на ключові показники діяльності.

Третій розділ «Шляхи удосконалення лідерських практик у системі управління ресторану Mayachok» містить розробку рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик для підвищення ефективності управління рестораном, а також пропозиції щодо впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей у персоналу ресторану Mayachok.

У висновках узагальнюються результати дослідження, підкреслюється його наукова та практична цінність, а також формулюються основні рекомендації.

РОЗДІЛ 1. – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ

1.1 Сутність та значення лідерства в управлінні

Проблемна область управління та лідерства є однією з центральних проблем психології управління, яка по-різному тлумачилася та переосмислювалася в міру розвитку в самостійну дисципліну. Терміни «менеджмент» і «лідерство» не збігаються. Лідерство – це переважно соціальний та адміністративний аспект управління людьми, головним чином у розподілі ролей керівництва та підлеглих. Управління базується на застосуванні правових відносин, соціального контролю та дисциплінарної практики.

Лідерство – це психологічна характеристика поведінки окремих учасників групи. Лідерство – це процес, у якому реалізується психологічний вплив людини протягом спільного життя на основі взаємного сприйняття, наслідування, навіювання та розуміння. Лідерство ґрунтується на принципі вільного спілкування, взаєморозуміння та добровільного підпорядкування.

Найважливішою характеристикою лідера є чітке бачення мети, яку інші бачать дуже туманно або взагалі не бачать. Найважливіша якість менеджера – досягти мети з найменшими втратами.

Відмінності між управлінням і лідерством проявляються в таких питаннях [3]:

– керівник офіційно призначається, лідер формується стихійно;

- закон наділяє менеджера певними правами та обов'язками, які лідер не може визначати;

- у керівника є офіційно визначена система санкцій, за допомогою яких він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не вигідні;

- менеджер представляє свою групу у зовнішній сфері відносин, а лідер здебільшого обмежується внутрішніми відносинами групи;

- на відміну від лідера керівник несе юридичну відповідальність за ситуацію в групі;

- менеджер організовує офіційні стосунки групи як певної соціальної організації, а лідер організовує міжособистісні стосунки групи;

– лідерство створюється в умовах мікросередовища (малої групи), а менеджмент є частиною макросередовища, тобто пов’язане з усією системою суспільних відносин;

- менеджмент є більш стійким явищем, ніж лідерство (призначення лідера залежить від настрою групи).

У сучасних умовах соціально прийнятним і ефективним є контроль над людьми, який приймає форму лідерства. В ідеалі ці дві ролі має виконувати одна людина, але, на жаль, це не завжди так.

Яка різниця між керівником-менеджером і менеджером-лідером?

Менеджер-лідер характеризується наступним рисами та здібностями [5]:

- здатний ідентифікувати загальні потреби та проблеми керованої команди та виконувати ту частину роботи, яка відповідає цим потребам і вирішує проблеми, які інші члени команди не можуть усвідомити;

- вміння організовувати спільну діяльність: формулювати завдання, які стосуються більшості членів команди, брати на себе відповідальність за створення істотних умов, необхідних для вирішення цього завдання;

- вміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і здібностей окремих членів команди; залучати людей до виконання завдань, необхідних для команди; використовувати думки та пропозиції, що суперечать своїй точці зору, для прийняття спільних рішень;

- має здібності та навички, щоб зробити завдання, які він організовує, цікавими та привабливими для інших; вміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і здібностей окремих членів команди;

- чуйність і далекоглядність, довіра до людей: знаходить час вислухати людей і вміє їх вислухати; з ним легко поговорити на будь-яку інтимну тему, тому що він вміє зберігати це в таємниці;

- лідер знає інтереси людей, з якими працює, і готовий їх захищати; здатний зрозуміти індивідуальні проблеми; готовий захистити підлеглого, якщо з ним поводяться несправедливо; здатний зрозуміти, про що люди хочуть промовчати; здатний до емпатії;

- репрезентативні орієнтації: вони представляють колективні погляди членів; вміти розуміти і висловлювати загальну думку членів колективу;

- ставить керівництву питання про колективні потреби, не чекаючи наказів «зверху»;

- готовий пожертвувати своїми особистими інтересами заради інтересів колективу; представник колективу, який контактує з вищим керівництвом;

- емоційно-психологічна активність: вміє залучати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і розпоряджень;

- має «чуття», вміє переконувати, схильний підбадьорювати; є неформальна влада;

- оптимізм: лідер вірить, що проблеми, з якими стикаються люди, можна вирішити; своїм оптимізмом він вселяє віру у власні сили. Детальніше та лаконічніше всі основні риси лідера-менеджера узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характерні риси лідера в управлінні

Категорія	Характерна риса	Опис	Приклади поведінки
1	2	3	4
Бачення та Стратегія	Має чітке бачення	Здатність бачити майбутнє організації та формулювати надихаючу мету.	Розробляє довгострокову стратегію, яка мотивує команду, чітко артикулює цілі та напрямки розвитку.

Продовження таблиці 1.1 – Характерні риси лідера в управлінні

1	2	3	4
	Стратегічне мислення	Вміння аналізувати ситуацію, передбачати тенденції та приймати обґрунтовані рішення для досягнення цілей.	Враховує ризики та можливості, розробляє плани дій на різних рівнях, адаптується до змін.
Комунікація	Ефективно комунікує	Здатність чітко та переконливо доносити інформацію, слухати та розуміти інших.	Проводить регулярні зустрічі, надає зворотний зв'язок, вміє пояснювати складні ідеї простою мовою, активно слухає.
	Надихає та мотивує	Вміння заряджати енергією та ентузіазмом команду, надихати на досягнення високих результатів.	Визнає досягнення, підтримує в складних ситуаціях, створює позитивну атмосферу, заохочує розвиток.
Лідерські якості	Чесність та етичність	Дотримання високих моральних принципів, прозорість у діях та рішеннях.	Завжди діє справедливо, дотримується обіцянок, визнає свої помилки, створює культуру довіри.
	Впевненість у собі	Віра у власні сили та здібності, здатність приймати складні рішення та брати на себе відповідальність.	Зберігає спокій під тиском, не боїться ризикувати, приймає остаточні рішення, бере відповідальність за результати.
	Рішучість	Здатність швидко приймати рішення та діяти.	Не зволікає з прийняттям важливих рішень, вміє діяти оперативно в кризових ситуаціях.
	Емпатія та розуміння	Здатність розуміти почуття та потреби інших, проявляти співчуття.	Враховує особисті обставини співробітників, підтримує їх, створює атмосферу взаєморозуміння.
Управління командою	Делегування	Вміння ефективно розподіляти завдання та відповідальність між членами команди.	Довіряє своїй команді, надає автономію, чітко визначає очікування та терміни.
	Розвиток команди	Зацікавленість у професійному зростанні своїх підлеглих, надання можливостей для навчання та розвитку.	Заохочує навчання, надає менторську підтримку, створює умови для кар'єрного зростання.
	Вирішення конфліктів	Здатність конструктивно вирішувати розбіжності та конфліктні ситуації в команді.	Вислуховує всі сторони, шукає компроміси, допомагає знайти рішення, що задовольняють більшість.
Професійні навички	Експертність у своїй галузі	Глибокі знання та досвід у сфері діяльності організації.	Розуміє специфіку роботи, може надавати професійні консультації, є авторитетом для команди.
	Організаційні навички	Вміння планувати, координувати та контролювати робочі процеси.	Ефективно керує часом, розставляє пріоритети, забезпечує чіткість у роботі.

Продовження таблиці 1.1 – Характерні риси лідера в управлінні

1	2	3	4
	Навички прийняття рішень	Здатність аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення.	Враховує різні фактори, зважує всі "за" і "проти", приймає відповідальні рішення.
Особистісні якості	Адаптивність	Здатність швидко пристосовуватися до змін та нових умов.	Гнучко реагує на зміни, швидко вчиться новому, не боїться невизначеності.
	Стійкість до стресу	Здатність зберігати спокій та ефективність під тиском.	Зберігає самовладання в кризових ситуаціях, не втрачає концентрації, вміє керувати емоціями.
	Відповідальність	Готовність брати на себе відповідальність за свої дії та результати роботи команди.	Виконує обіцянки, не перекладає вину на інших, визнає свої помилки.
	Постійний розвиток	Прагнення до самовдосконалення, навчання та розвитку своїх лідерських якостей.	Читає професійну літературу, відвідує тренінги, отримує зворотний зв'язок, аналізує свій досвід.

Сутність лідерства в управлінні полягає у здатності особи впливати на інших членів організації таким чином, щоб вони добровільно та з ентузіазмом працювали над досягненням цілей. Лідер не просто віддає накази, а створює атмосферу довіри, взаємоповаги та спільної відповідальності. Він є візіонером, який визначає стратегічний напрямок розвитку організації, надихає команду на досягнення амбітних цілей та допомагає долати перешкоди [2].

Існує безліч теорій лідерства, які намагаються пояснити природу цього феномену та визначити ключові якості ефективного лідера. Одні з перших теорій фокусувалися на особистісних якостях лідера, намагаючись знайти універсальний набір рис, властивих всім успішним лідерам. Однак, з часом стало зрозуміло, що ефективність лідерства значною мірою залежить від ситуації. Ситуаційні теорії лідерства наголошують на необхідності адаптації стилю лідерства до конкретних обставин та потреб команди.

Поведінкові теорії лідерства зосереджуються на моделях поведінки, які демонструють лідери. Вони виділяють два основних типи поведінки: орієнтація на завдання та орієнтація на відносини. Ефективний лідер

повинен вміти балансувати між цими двома аспектами, враховуючи потреби як організації, так і її співробітників.

Сучасні підходи до лідерства, такі як трансформаційне та транзакційне лідерство, пропонують більш глибоке розуміння цього явища. Трансформаційні лідери надихають своїх послідовників, мотивують їх виходити за межі очікуваного та сприяють їхньому особистісному зростанню. Транзакційні лідери, навпаки, використовують систему винагород та покарань для мотивації співробітників.

Значення лідерства в управлінні важко переоцінити. Ефективний лідер здатний значно підвищити продуктивність організації, покращити якість роботи, знизити плинність кадрів та створити позитивну робочу атмосферу. Лідерство є ключовим фактором успіху в умовах змін, допомагаючи організації адаптуватися до нових викликів та можливостей.

1.2 Теоретичні підходи до вивчення лідерства (основні теорії та моделі).

Дослідження лідерства є однією з центральних тем в управлінській науці та організаційній психології. Протягом багатьох років було розроблено численні теорії та моделі, які намагаються пояснити природу лідерства, визначити його ключові фактори та передбачити ефективність різних стилів лідерства в різних ситуаціях. Розуміння цих теоретичних підходів є важливим для аналізу лідерства в організаціях та розробки практичних рекомендацій щодо його розвитку [3].

Можна виділити кілька основних етапів у розвитку теорій лідерства, кожен з яких фокусувався на різних аспектах цього складного явища.

1). Теорії особистісних якостей (Trait Theories) (рисунок 1.1):

Ці теорії, що домінували на початку XX століття, намагалися ідентифікувати універсальний набір особистісних якостей, які відрізняють

лідерів від нелідерів. До таких якостей відносили фізичні характеристики (зріст, вага), інтелект, впевненість у собі, ініціативність, наполегливість, чесність, харизму та інші.

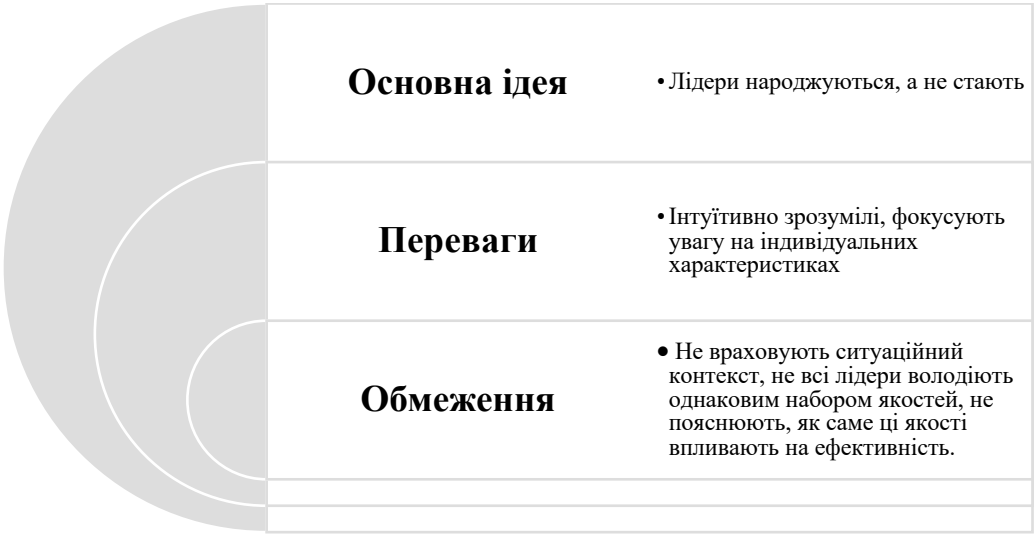


Рисунок 1.1 – Загальна характеристика теорій особистісних якостей (Trait Theories)

2). Поведінкові теорії (Behavioral Theories) (рисунок 1.2):

На противагу теоріям якостей, поведінкові теорії зосереджувалися на вивченні конкретних моделей поведінки, які демонструють лідери. Дослідники намагалися визначити ефективні стилі лідерства, які сприяють досягненню організаційних цілей та задоволенню потреб співробітників.

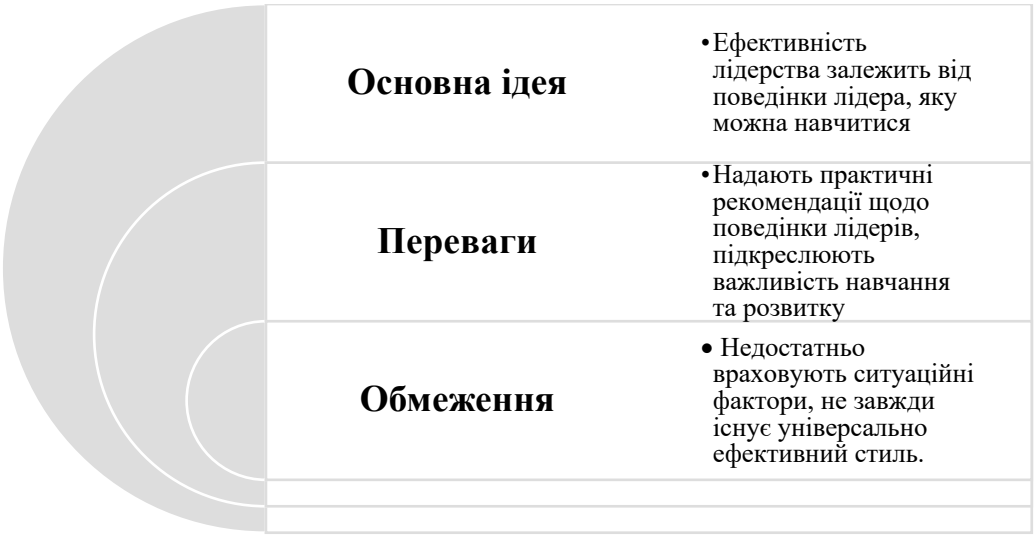


Рисунок 1.2 – Загальна характеристика поведінкових теорій (Behavioral Theories)

Основні моделі поведінкових теорій:

- Дослідження університету Огайо виділили дві основні незалежні поведінки: 1. Ініціювання структури (Initiating Structure). Орієнтація на завдання, визначення ролей, встановлення стандартів та процедур. 2. Увага до співробітників (Consideration). Орієнтація на відносини, підтримка, повага до почуттів та потреб співробітників.

- Дослідження університету Мічигану виділили дві протилежні орієнтації: 1. Орієнтація на виробництво (Production-Oriented). Фокус на технічних аспектах роботи та досягненні цілей. 2. Орієнтація на працівників (Employee-Oriented). Фокус на людських аспектах роботи, потребах та мотивації співробітників [6].

- Матриця управлінської решітки Блейка та Мутона (Managerial Grid). Запропонувала п'ять основних стилів лідерства на основі комбінації орієнтації на виробництво та орієнтації на людей.

3). Ситуаційні теорії (Contingency Theories) (рисунок 1.3):

Ці теорії стверджують, що ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації. Лідер повинен адаптувати свій стиль поведінки до вимог ситуації, характеристик послідовників та інших факторів.

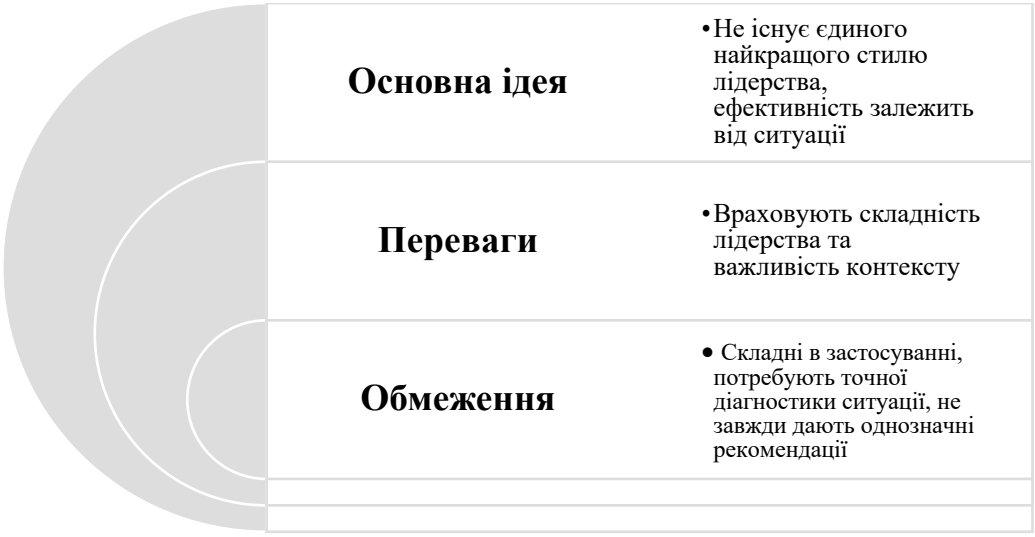


Рисунок 1.3 – Загальна характеристика ситуаційних теорій (Contingency Theories)

Основні моделі ситуаційних теорій:

- Модель випадковості Філдлера (Fiedler Contingency Model). Запропонувала оцінювати стиль лідерства за допомогою шкали «найменш бажаного співробітника» (LPC) та співвідносити його з ситуаційною сприятливістю (якість відносин лідера з командою, структурованість завдання, влада лідера).

- Теорія «Шлях-Ціль» (Path-Goal Theory) Мітчелла та Хауса. Фокусується на тому, як лідер може мотивувати своїх послідовників до досягнення цілей, надаючи підтримку. Виділяє чотири стилі лідерства: директивний, підтримуючий, таргетований та партисипативний.

- Ситуаційна модель лідерства Херсі та Бланшарда (Situational Leadership Model). Залежно від рівня зрілості послідовників, лідер повинен використовувати один з чотирьох стилів: наказування, наставництво, підтримка, делегування.

4). Трансформаційне та транзакційне лідерство (Transformational and Transactional Leadership) (рисунок 1.4):

Ці теорії, розроблені Джеймсом Макгрегором Бернсом та розвинені Бернардом Бассом, розглядають лідерство як процес впливу, що змінює цінності, переконання та мотивацію послідовників.

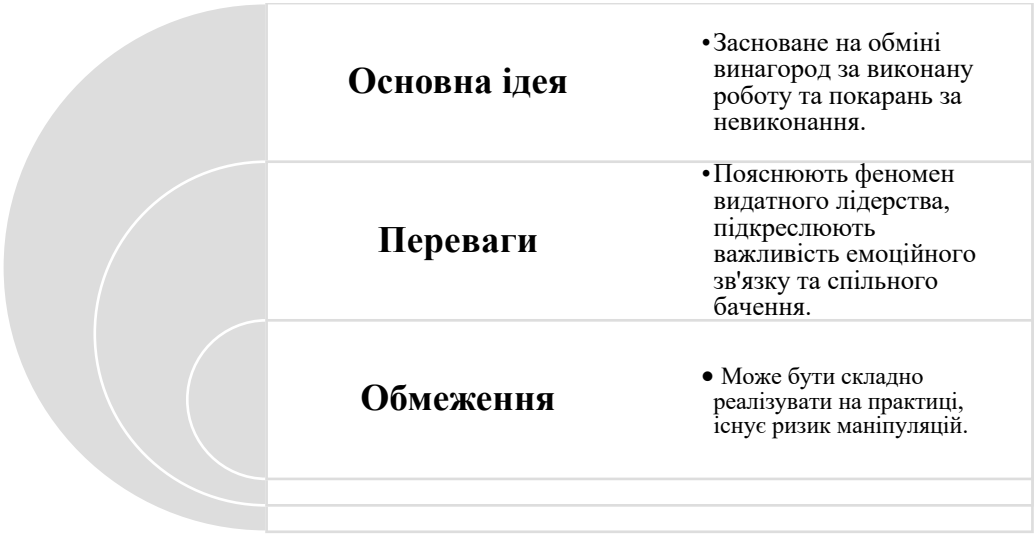


Рисунок 1.4 – Загальна характеристика транзакційних теорій лідерства (Transformational and Transactional Leadership)

Трансформаційне лідерство характеризується натхненням, ідеалізованим впливом (харизмою), інтелектуальною стимуляцією та індивідуалізованою увагою до потреб послідовників. Трансформаційні лідери мотивують послідовників виходити за межі очікуваного, досягати вищих цілей та розвиватися. Транзакційні лідери фокусуються на підтримці стабільності та досягненні короткострокових цілей.

5). Сучасні підходи до лідерства наведені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Сучасні підходи до лідерства

Теорія/ Модель	Основна ідея	Ключові аспекти/ Концепції	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Сервісне лідерство (Servant Leadership)	Лідер зосереджується на потребах своїх послідовників, сприяє їхньому розвитку та добробуту.	Служіння іншим, емпатія, розвиток людей, побудова спільноти.	Створює позитивну атмосферу, підвищує задоволеність та лояльність.	Може бути повільним у досягненні короткострокових результатів, вимагає від лідера альтруїзму.
Автентичне лідерство (Authentic Leadership)	Лідер діє відповідно до своїх цінностей та переконань, будує відносини на основі довіри та прозорості.	Самосвідомість, прозорість, моральні принципи.	Сприяє довірі та відкритості, підвищує мораль.	Вимагає значної саморефлексії, може бути складним у конфліктах цінностей.
Емоційний інтелект в лідерстві (Emotional Intelligence in Leadership)	Ефективний лідер володіє високим рівнем емоційного інтелекту.	Самосвідомість, саморегуляція, соціальна обізнаність, управління відносинами.	Покращує комунікацію, мотивацію, управління конфліктами.	Емоційний інтелект потребує розвитку, не є єдиним фактором успіху.
Розподілене лідерство (Distributed Leadership)	Лідерство розглядається як колективний процес, де відповідальність та вплив розподілені між членами команди.	Спільне прийняття рішень, делегування, взаємний вплив.	Підвищує залученість, сприяє розвитку всієї команди.	Може бути складним у координації, потребує високої довіри.

Теоретичні підходи до вивчення лідерства пройшли значний шлях розвитку, від фокусу на особистісних якостях до врахування ситуаційних факторів та дослідження впливу лідера на мотивацію та цінності послідовників. Кожна з цих теорій внесла свій внесок у розуміння складної природи лідерства. Сучасні дослідження продовжують розвивати цю область, зосереджуючись на етичних аспектах, емоційному інтелекті та колективних формах лідерства [7]. Розуміння основних теорій та моделей лідерства є необхідним для ефективного управління та розвитку лідерських якостей в організаціях. Вибір оптимального підходу до лідерства залежить від конкретної ситуації, цілей організації та характеристик її співробітників.

1.3 Вплив стилів лідерства на ефективність роботи ресторану та задоволеність персоналу.

Успішне функціонування сучасного ресторану значною мірою залежить від ефективності управління, ключовим елементом якого є стиль лідерства керівника. Стиль лідерства визначає спосіб взаємодії керівника з персоналом, методи мотивації, прийняття рішень та загальну атмосферу в колективі. Розуміння впливу різних стилів лідерства на продуктивність працівників та рівень їх задоволеності є критично важливим для забезпечення високої якості обслуговування, оптимізації робочих процесів та утримання кваліфікованого персоналу в ресторанному бізнесі [12].

У теорії менеджменту стиль керівництва розглядається як сукупність типових для керівника прийомів і способів вирішення управлінських завдань та взаємодії з підлеглими. Це відображення особистої манери поведінки керівника при реалізації управлінських функцій, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Традиційно виділяють три основні стилі керівництва:

- Авторитарний (автократичний, директивний), який характеризується централізацією влади, одноосібним прийняттям рішень, жорстким контролем та обмеженою комунікацією з підлеглими. Перевагами є швидке прийняття рішень та висока продуктивність у короткостроковій перспективі, особливо при чітко визначених завданнях. Недоліками є низька задоволеність персоналу, обмеження ініціативи та висока ймовірність конфліктів.

- Демократичний (колегіальний), що передбачає децентралізацію влади, залучення персоналу до прийняття рішень, партнерські відносини між керівником та підлеглими. Перевагами є стимулювання ініціативи, підвищення задоволеності персоналу, покращення соціально-психологічного клімату та зростання рівня мотивації. Недоліками можуть бути затягування процесу прийняття рішень та розмиття відповідальності.

- Ліберальний (нейтральний, поблажливий) – він полягає у наданні персоналу значної свободи дій при мінімальному втручанні керівника. Керівник виконує роль консультанта та оцінює кінцеві результати. Перевагами є розкриття потенціалу працівників та економія часу керівника. Недоліками є ризик зниження якості та обсягу роботи, конфлікти через перетин зон відповідальності та залежність від особистих якостей підлеглих. (наглядно у таблиці 1.3)

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз основних стилів лідерства в ресторанному бізнесі

Характеристика	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
1	2	3	4
Прийняття рішень	Одноосібне керівником	Спільне з участю персоналу	Персонал приймає рішення з мінімальним втручанням керівника
Комунікація	Зверху вниз, обмежена	Двостороння, відкрита	Мінімальна, керівник виступає консультантом
Мотивація персоналу	На основі страху та покарань, іноді - винагороди за виконання	На основі визнання, залучення, можливостей для розвитку	На основі внутрішньої мотивації та самостійності персоналу

1	2	3	4
Контроль	Жорсткий, постійний	Помірний, орієнтований на результати	Мінімальний, контроль за кінцевим результатом
Задоволеність персоналу	Низька	Висока	Залежить від індивідуальних потреб та зрілості персоналу
Продуктивність	Висока у короткостроковій перспективі, може знижуватися через вигорання	Стабільно висока, особливо при залученні персоналу	Може бути високою при високій кваліфікації, низькою при низькій
Інноваційність	Низька, обмежена ініціатива	Висока, заохочується творчість	Висока, за умови наявності ініціативних працівників
Застосування	Кризові ситуації, некваліфікований персонал, рутинні завдання	Стабільні умови, кваліфікований персонал, творчі завдання	Висококваліфікований та мотивований персонал

Ефективність роботи ресторану є багатогранним поняттям, що включає такі аспекти, як швидкість обслуговування, якість страв, задоволеність клієнтів, прибутковість та плинність кадрів. Стиль лідерства керівника безпосередньо впливає на кожен з цих аспектів [10].

Авторитарний стиль може забезпечити високу швидкість обслуговування завдяки чітким інструкціям та контролю, особливо у періоди високого навантаження. Однак, він може негативно вплинути на якість страв через відсутність зворотного зв'язку від персоналу та їхньої творчої ініціативи. Низька задоволеність персоналу, може призвести до помилок, недбалості та поганого обслуговування клієнтів.

Демократичний стиль сприяє підвищенню якості страв та обслуговування, оскільки персонал відчуває свою причетність до процесу та більш мотивований до якісної роботи. Залучення працівників до прийняття рішень може призвести до інноваційних ідей та оптимізації робочих процесів. Проте, процес прийняття рішень може бути довшим, що може вплинути на швидкість обслуговування у пікові години.

Ліберальний стиль може бути ефективним у ресторанах з висококваліфікованим та мотивованим персоналом, де працівники здатні самостійно організовувати свою роботу та приймати відповідальні рішення.

Це може призвести до високої креативності та інновацій. Однак, у ресторанах з недостатньо досвідченим персоналом, ліберальний стиль може призвести до хаосу, низької якості та незадоволеності клієнтів.

Задоволеність персоналу є ключовим фактором успіху ресторану. Незадоволені працівники частіше допускають помилки, мають низьку продуктивність та частіше звільняються, що призводить до високої плинності кадрів та додаткових витрат на навчання нових працівників.

Авторитарний стиль майже завжди негативно впливає на задоволеність персоналу. Відсутність автономії, контролююча атмосфера та обмежена комунікація призводять до стресу, невдоволення та відчуття недооціненості [6].

Демократичний стиль значно підвищує задоволеність персоналу. Відчуття причетності, можливість висловлювати свою думку та брати участь у прийнятті рішень сприяють зростанню мотивації, лояльності та відчуття цінності.

Ліберальний стиль може мати як позитивний, так і негативний вплив на задоволеність персоналу. Для самостійних та відповідальних працівників це може бути стимулюючим фактором. Однак, для працівників, які потребують чіткого керівництва та підтримки, ліберальний стиль може призвести до відчуття покинутості та невпевненості (більш наглядно у таблиці 1.4)

Таблиця 1.4 – Вплив стилів лідерства на ключові показники ефективності ресторану

Стиль лідерства	Швидкість обслуговування	Якість страв	Задово-леність клієнтів	Плин-ність кадрів	Прибутко-вість
1	2	3	4	5	6
Авторитарний	Може бути високою	Може знижува-тися	Може знижуватися	Висока	Залежить від інших факторів
Демократичний	Може бути дещо повільнішою	Висока	Висока	Низька	Висока

Продовження таблиці 1.4 – Вплив стилів лідерства на ключові показники ефективності ресторану

1	2	3	4	5	6
Ліберальний	Залежить від персоналу	Залежить від персоналу	Залежить від персоналу	Залежить від персоналу	Залежить від персоналу

Не існує універсального «найкращого» стилю лідерства для ресторану. Ефективність стилю залежить від багатьох факторів, включаючи:

- Рівень кваліфікації та досвіду персоналу. Для менш досвідчених працівників може бути ефективнішим авторитарний або демократичний стиль з чіткими інструкціями та підтримкою. Для висококваліфікованих працівників може підійти демократичний або навіть ліберальний стиль.
- Характер завдань. Рутинні завдання можуть вимагати більш авторитарного підходу, тоді як творчі завдання – демократичного або ліберального.
- Ситуація. У кризових ситуаціях може знадобитися більш авторитарний стиль для швидкого прийняття рішень. У стабільних умовах демократичний стиль може бути більш ефективним для розвитку команди.
- Особистість керівника. Ефективний керівник повинен бути гнучким та вміти адаптувати свій стиль до конкретної ситуації та потреб персоналу [8].

Дослідження показують, що часто найбільш ефективним є поєднання різних стилів лідерства. Наприклад, керівник може використовувати демократичний стиль для стратегічного планування та розвитку команди, але застосовувати більш авторитарний підхід у критичних ситуаціях або при навчанні нових працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ MAYACHOK

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану Mayachok.

«Маячок» являє собою особливе місце, що поєднує в собі різноманітні можливості для відпочинку. Це зелений куточок спокою, розташований на березі Дніпра, лише за чверть години їзди від міської метушні.

На просторій території, що займає понад три гектари паркової зони, розмістилися: комфортабельний ресторан з відкритими верандами, причалами на воді та зонами для ігор дітей, великий івент-комплекс, яхтовий клуб, комплекс бань та пляжний клуб з басейном.

«Mayachok Event Hall» – це сучасний та елегантний простір, призначений для організації різноманітних заходів будь-якого масштабу та формату, що включає три просторі зали, здатні прийняти до 1000 відвідувачів.

Для маленьких гостей обладнано дитячу кімнату з аніматорами, а кожні вихідні проводяться розважальні програми та творчі майстер-класи.

Ресторан пропонує страви української та європейської кухонь, а також спеціальне дитяче меню. У приготуванні використовуються продукти високої якості, що відповідають екологічним стандартам [6].

Головна мета комплексу – щодня створювати атмосферу радості та безтурботного відпочинку для своїх гостей. Загальні відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство

Загальні відомості про підприємство	
1	2
Назва:	Багатофункціональний заміський комплекс «Mayachok».

1	2
Місцезнаходження:	Берег Дніпра, приблизно за 15 хвилинах від центру міста Київ.
Особливості функціонування:	функціонує як усталений комплекс.
Форма власності:	приватне підприємство або товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).
Основний вид діяльності:	комплексне надання послуг у сфері відпочинку, харчування та організації заходів.
Ліцензії та дозволи:	ліцензія на продаж алкогольних напоїв, дозволи від санітарно-епідеміологічної служби та пожежної інспекції, дозвіл на використання прибережної зони.

Комплекс «Mayachok» має розгалужену організаційну структуру, що відображає різноманіття послуг, які він надає. Організаційна структура ресторану «Mayachok» наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ресторану «Mayachok»

«Mayachok» є багатопрофільним підприємством, що генерує дохід з різних джерел:

1) Дохід від ресторанної діяльності:
   - Обслуговування в ресторані української та європейської кухні.
   - Обслуговування на літніх терасах та понтонах на воді.
   - Організація банкетів та фуршетів.
   - Обслуговування дитячих заходів.
2) Дохід від оренди івент-холу (Mayachok Event Hall):
   - Оренда залів для проведення весіль, корпоративів, конференцій та інших заходів (вмістимість до 1000 гостей).
   - Надання додаткових послуг (технічне забезпечення, оформлення).
3) Дохід від яхт-клубу:
   - Плата за стоянку яхт.
   - Оренда яхт для прогулянок.
   - Навчання яхтингу.
4) Дохід від банного комплексу:
   - Оплата за відвідування бань та саун.
   - Надання спа-послуг.
5) Дохід від пляжного клубу:
   - Оплата за вхід на територію басейну та пляжу
   - Продаж напоїв та закусок у барі на пляжі.
6) Додаткові доходи:
   - Організація дитячих ігрових програм та майстер-класів.
   - Оренда обладнання для відпочинку.

Структура витрат включає:

- Собівартість реалізованих послуг (закупівля високоякісних та екологічно чистих продуктів та напоїв для ресторану та бару, витрати на паливо та обслуговування яхт, витрати на матеріали для спа-послуг).

- Витрати на оплату праці (заробітна плата всього персоналу, включаючи адміністрацію, обслуговуючий персонал, технічних працівників та аніматорів).
- Комунальні платежі (електроенергія, водопостачання, опалення).
- Витрати на маркетинг та рекламу (просування комплексу, реклама заходів).
- Адміністративні витрати (офісні витрати, канцтовари, зв'язок).
- Витрати на технічне обслуговування та ремонт (обслуговування обладнання, приміщень, території).
- Податки та збори.
- Амортизація.
- Витрати на дитячі заходи та аніматорів.
- Інші операційні витрати.

У таблиці 2.2 наведено структуру витрат багатофункціонального заміського комплексу «Mayachok» більш детально.

Таблиця 2.2 – Структура витрат багатофункціонального заміського комплексу «Mayachok»

Стаття витрат	**Приблизний відсоток від загальних витрат**	**Коментарі**
1	**2**	**3**
Собівартість реалізованих послуг	20-30%	Закупівля продуктів та напоїв для ресторану та бару є значною частиною, також включає витрати на матеріали для інших послуг.
Витрати на оплату праці	30-40%	Включає заробітну плату всього персоналу, що є однією з найбільших статей витрат у сфері обслуговування.
Орендна плата	5-10% (залежно від власності)	Якщо комплекс орендує землю або приміщення.
Комунальні платежі	5-8%	Електроенергія, водопостачання, опалення великої території та кількох будівель можуть бути суттєвими.
Витрати на маркетинг та рекламу	3-7%	Необхідні для залучення клієнтів на ресторан, заходи та інші послуги.

Таблиця 2.2 – Структура витрат багатофункціонального заміського комплексу «Mayachok»

1	2	3
Адміністративні витрати	3-5%	Офісні витрати, канцтовари, зв'язок, юридичні послуги тощо.
Витрати на технічне обслуговування та ремонт	5-7%	Утримання великої території, будівель, обладнання потребує регулярних витрат на обслуговування та ремонт.
Податки та збори	Залежить від законодавства	Податок на прибуток, ПДВ, інші місцеві збори.
Амортизація	5-10%	Амортизація будівель, обладнання, транспортних засобів.
Витрати на дитячі заходи та аніматорів	1-2% (якщо активно розвивається)	Витрати на оплату праці аніматорів, закупівлю реквізиту для дитячих заходів.
Інші операційні витрати	5-10%	Страхування, охорона, витрати на безпеку, витрати на благоустрій території, витрати на утилізацію відходів тощо.
Разом	**100%**	

Основні операційні витрати припадають на собівартість послуг та оплату праці персоналу, що є типовим для підприємств сфери обслуговування. Ефективне управління цими статтями витрат є ключовим для забезпечення прибутковості комплексу. Інші витрати, такі як комунальні платежі та утримання території, також є значущими і потребують уважного контролю. Структура витрат може суттєво варіюватися залежно від специфіки діяльності комплексу та ефективності управління [41].

Завдяки широкому спектру послуг та вигідному розташуванню, «Mayachok» має потенціал для високої рентабельності. Орієнтація на якісні продукти та створення атмосфери щасливого відпочинку може сприяти залученню платоспроможних клієнтів. Фінансовий стан залежить від ефективності управління кожним підрозділом, сезонності бізнесу та загальної економічної ситуації в регіоні.

Показники рентабельності та фінансового стану ресторану «Mayachok» за 2024 рік наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності та фінансового стану ресторану «Mayachok» за 2024 рік [41].

Показник	Формула розрахунку	Приблизне значення для "Mayachok"	Аналіз (позитивний/негативний тренд)
Рентабельність			
Рентабельність продажів (ROS)	(ЧП / В) * 100%	8%	Позитивний (якщо стабільний або зростає)
Рентабельність активів (ROA)	(ЧП / ВАсер.) * 100%	5%	Позитивний (якщо стабільний або зростає)
Рентабельність власного капіталу (ROE)	(ЧП / ВКвл.) * 100%	12%	Позитивний (якщо стабільний або зростає)
Валова рентабельність	(ВП / В) * 100%	60%	Добре
Операційна рентабельність	(ОП / В) * 100%	15%	Задовільно
Фінансовий стан			
Ліквідність			
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / КЗ	1.2	Задовільно
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(ОА - З) / КЗ	0.8	Потребує уваги (можливо, великі запаси)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК / КЗ	0.3	Задовільно
Фінансова стійкість			
Коефіцієнт фінансової незалежності	ВК / А	0.6	Добре
Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК / ВК	0.67	Задовільно
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	(ВК - НА) / ОА	0.4	Задовільно
Платоспроможність			
Коефіцієнт покриття відсотків	Пдо / В%	5	Добре
Ділова активність (Оборотність)			
Оборотність активів	В / А	1.5	Задовільно
Оборотність запасів	СР / ВЗ	15	Добре (швидке обертання запасів)
Оборотність дебіторської заборгованості	В / ДЗ	10	Задовільно
Оборотність кредиторської заборгованості	Среал / КЗ	8	Задовільно

За наведеними умовними показниками, ресторан «Mayachok» демонструє прийнятну рентабельність та загалом стабільний фінансовий стан. Особливу увагу слід звернути на показник швидкої ліквідності, який може вказувати на потенційну вразливість у короткостроковій перспективі. Ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю є важливим для підтримки фінансової стабільності. Загалом, ресторан виглядає як прибуткове підприємство з прийнятним рівнем фінансового ризику, але потребує постійного моніторингу ліквідності.

Характеристика виробничо-технічної бази

Розташування – унікальний та багатогранний простір на березі Дніпра, всього в 15 хвилинах від центру міста Київ, зелений та усамітнений оазис [41].

Інфраструктура:

- Затишний ресторан з літніми терасами та понтонами на воді.
- Масштабний івент-холл (Mayachok Event Hall) з трьома просторими залами вмісткістю до 1000 гостей.
- Яхт-клуб.
- Банний комплекс.
- Пляжний клуб з басейном.
- Дитяча кімната з аніматорами.
- Дитячі майданчики.
- Паркова територія площею понад 3 гектари.

Обладнання. Сучасне кухонне обладнання, звукове та світлове обладнання для івент-холу, обладнання для яхт-клубу та банного комплексу, меблі для ресторану та зон відпочинку.

«Mayachok» працює на ринку заміського відпочинку, ресторанних послуг та організації заходів у Київському регіоні. Конкурентами можуть бути інші заміські комплекси, ресторани з банкетними залами, готелі з конференц-сервісом, розташовані вздовж Дніпра або в близькій доступності

від міста. Унікальність «Mayachok» полягає в поєднанні різних форматів відпочинку на великій зеленій території.

SWOT-аналіз багатофункціонального заміського комплексу «Mayachok» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз багатофункціонального заміського комплексу «Mayachok»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1	**2**
Унікальне розташування на березі Дніпра	Висока залежність від погодних умов для відкритих зон
Велика зелена територія	Значні витрати на утримання великої території
Багатофункціональність (ресторан, івент-хол, дитяча зона)	Можлива необхідність оновлення інфраструктури
Близькість до центру міста	
Позиціонування як «оазису щасливого відпочинку»	
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення спектру послуг (наприклад, готельні номери, тематичні заходи)	Посилення конкуренції з боку нових заміських комплексів
Активніше використання івент-холу для різних форматів заходів	Зміна економічної ситуації, що впливає на платоспроможність клієнтів
Розвиток напрямку сімейного відпочинку	Можливі обмеження на використання прибережної зони

Наведений SWOT-аналіз дозволяє систематизувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність комплексу «Mayachok.

«Mayachok» має значні сильні сторони, особливо унікальне розташування та багатофункціональність, що створює міцну основу для успішної діяльності. Однак, комплекс стикається зі слабкими сторонами, такими як залежність від погодних умов та значні витрати на утримання, які потребують уважного управління.

Існують значні можливості для подальшого розвитку, включаючи розширення спектру послуг та активніше використання івент-холу, що може збільшити доходи та залучити нових клієнтів. Проте, комплекс також стикається з зовнішніми загрозами, такими як посилення конкуренції та

економічна нестабільність, які необхідно враховувати при стратегічному плануванні.

У таблицях 2.5 та 2.6 наведено структуру доходів ресторану «Mayachok» та ключові клієнтські сегменти «Mayachok»

Таблиця 2.5 – Структура доходів ресторану «Mayachok»

Джерело доходу	Приблизний відсоток
1	2
Обслуговування в основному залі	40%
Обслуговування на терасах/понтонах	20%
Банкети та фуршети	25%
Дитячі заходи	5%
Кейтеринг	10%
Разом	100%

Таблиця 2.6 – Ключові клієнтські сегменти «Mayachok»

Сегмент клієнтів	Потреби	Пропозиція «Mayachok»
Сім'ї з дітьми	Відпочинок на природі, дитячі розваги, якісна кухня.	Дитячі майданчики, дитяча кімната, аніматори, дитяче меню, безпечна територія.
Молодь та пари	Романтичний відпочинок, зустрічі з друзями, гарна кухня, атмосфера.	Тераси на воді, затишний ресторан, європейська кухня, бар.
Організатори заходів	Простір для проведення масштабних подій, технічне забезпечення.	Mayachok Event Hall з великою місткістю та можливістю трансформації простору.
Власники яхт	Місце для стоянки та обслуговування яхт, відпочинок на воді.	Яхт-клуб, близькість до Дніпра.
Любителі релаксу	Відновлення сил, відпочинок у спокійній обстановці.	Банний комплекс, мальовнича природа.

Загалом, «Mayachok» має значний потенціал для успіху, але потребує стратегічного управління, спрямованого на ефективне використання сильних сторін, подолання слабких сторін, реалізацію можливостей та мінімізацію впливу загроз.

2.2 Аналіз існуючих лідерських практик, що застосовуються в ресторані «Mayachok»

Успіх будь-якого підприємства, особливо в сфері гостинності, значною мірою залежить від ефективності лідерства та управлінських підходів, що застосовуються керівництвом. Ресторан «Mayachok», як заклад, що прагне до високих стандартів обслуговування та задоволеності клієнтів, не є винятком [30]. Розуміння та аналіз існуючих лідерських практик у його структурі є ключовим для виявлення сильних сторін, визначення потенційних зон для вдосконалення та забезпечення подальшого сталого розвитку.

Нижче наведена таблиця для систематизації дослідження ключових аспектів лідерства, які використовуються в ресторані «Mayachok». Вона охоплює широкий спектр управлінських функцій та поведінкових моделей, починаючи від формування стратегічного бачення і закінчуючи питаннями адаптивності до зовнішніх змін. Кожна категорія лідерських практик включає в себе конкретні питання, які слугуватимуть орієнтиром для збору та аналізу інформації (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз лідерських практик ресторану «Mayachok»

Категорія лідерських практик	Питання для аналізу
1	2
Визначення візії та стратегії	Чи є чітке розуміння майбутнього розвитку ресторану? Чи доводиться ця візія до всіх співробітників? Чи існують стратегічні цілі та плани їх досягнення?
Комунікація	Якість та регулярність спілкування між керівництвом та персоналом. Ефективність донесення інформації (нові меню, зміни в політиці, цілі). Наявність зворотного зв'язку від персоналу до керівництва та його врахування. Використання різних каналів комунікації (зустрічі, дошки оголошень, електронні засоби).

Продовження таблиці 2.7 – Аналіз лідерських практик ресторану «Mayachok»

1	2
Мотивація та залучення персоналу	Системи заохочення та винагородження (матеріальні та нематеріальні). Можливості для навчання та розвитку персоналу. Створення позитивної та підтримуючої робочої атмосфери. Залучення персоналу до прийняття рішень (наприклад, через обговорення нових ідей). Визнання внеску та досягнень співробітників.
Делегування та розподіл відповідальності	Наскільки ефективно керівництво делегує завдання? Чи чітко визначені ролі та обов'язки кожного співробітника? Чи надається співробітникам достатньо автономії для виконання своїх завдань?
Контроль та оцінка	Які механізми контролю використовуються для забезпечення якості обслуговування та дотримання стандартів? Як проводиться оцінка ефективності роботи персоналу? Чи надається конструктивний зворотний зв'язок за результатами оцінки?
Вирішення проблем та прийняття рішень	Як керівництво реагує на проблеми та конфлікти? Який стиль прийняття рішень переважає (автократичний, демократичний, колегіальний)? Чи залучається персонал до пошуку рішень?
Побудова команди та корпоративної культури	Чи сприяє керівництво формуванню згуртованої команди? Які цінності лежать в основі корпоративної культури ресторану? Як підтримуються ці цінності в повсякденній роботі?
Адаптивність та гнучкість	Наскільки швидко ресторан реагує на зміни в ринковому середовищі та вподобаннях клієнтів? Чи готове керівництво до експериментів та впровадження нових ідей?

Нижче у таблиці 2.8 наведено застосування різних стилів лідерства в ресторані «Mayachok» залежно від ситуації

Таблиця 2.8 – Застосування різних стилів лідерства в ресторані «Mayachok» залежно від ситуації

Ситуація	Рекомендований стиль лідерства	Обґрунтування
1	2	3
Високий потік клієнтів (пікові години)	Комбінація авторитарного (для координації) та демократичного (для підтримки)	Необхідна чітка координація дій для швидкості, але важливо підтримувати мотивацію персоналу.

Продовження таблиці 2.8 – Застосування різних стилів лідерства в ресторані «Mayachok» залежно від ситуації

1	2	3
Введення нового меню/процесу	Демократичний стиль з елементами наставництва	Залучення персоналу до обговорення та навчання сприяє кращому розумінню та прийняттю змін.
Вирішення конфліктної ситуації	Авторитарний стиль (для швидкого врегулювання) з подальшим демократичним обговоренням	Потрібне швидке рішення для відновлення порядку, але важливо врахувати думку сторін для запобігання повторенню.
Робота з низькокваліфікованим персоналом	Авторитарний стиль з елементами наставництва	Потрібні чіткі інструкції та контроль, але також навчання та підтримка для розвитку персоналу.
Робота з висококваліфікованим персоналом	Демократичний або ліберальний стиль	Надання автономії та можливості для самореалізації підвищує мотивацію та сприяє інноваціям.
Нестандартна ситуація (наприклад, поломка обладнання)	Ситуативний стиль (залежно від компетенцій)	Керівник повинен швидко оцінити ситуацію та делегувати завдання тим, хто має необхідні знання та навички, використовуючи різні стилі.

Стиль лідерства керівника має значний вплив на ефективність роботи ресторану та задоволеність персоналу. Не існує універсального стилю, який був би ефективним у всіх ситуаціях. Найбільш успішні керівники ресторанів є гнучкими, вміють адаптувати свій стиль до конкретних обставин та потреб своєї команди [32]. Розуміння переваг та недоліків різних стилів лідерства, а також вміння їх ефективно поєднувати, є ключем до створення продуктивного, мотивованого та задоволеного персоналу, що, в свою чергу, забезпечує високу якість обслуговування та успіх ресторанного бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу специфічних факторів ресторанного бізнесу (наприклад, сезонність, тип кухні) на ефективність різних стилів лідерства.

2.3 Оцінка ефективності лідерства в ресторані Mayachok та його впливу на ключові показники діяльності

Ефективне впровадження лідерства в ресторанному бізнесі вимагає формалізації та систематизації процесів управління ним. Це включає розуміння концепції лідерства, розробку внутрішніх документів, створення нормативно-методичної бази для оцінки та моніторингу лідерства, а також інтеграцію лідерських підходів у бізнес-процеси.

Процес інституціалізації лідерства починається з усвідомлення його важливості для успіху підприємства. Власник або генеральний директор делегує завдання з управління лідерством керівнику відділу кадрів або іншому відповідальному співробітнику. Це включає аналіз, планування, організацію, мотивацію та контроль ефективності заходів, пов'язаних з лідерством.

Важливим аспектом є виокремлення лідерської організаційної структури, яка відображає ієрархію лідерів на підприємстві. Ця структура може включати як формальних, так і неформальних лідерів, що дозволяє розвивати конструктивних та обмежувати вплив деструктивних.

Ефективність лідерства є одним з визначальних факторів успіху будь-якого підприємства, особливо у динамічній та клієнтоорієнтованій сфері гостинності. Ресторан «Mayachok», прагнучи до забезпечення високих стандартів обслуговування, задоволеності клієнтів та сталого розвитку, потребує періодичної оцінки своїх лідерських практик та їхнього впливу на ключові аспекти діяльності [24].

Метою цього розділу є проведення детального аналізу ефективності лідерства, що застосовується в ресторані «Mayachok», та встановлення його взаємозв'язку з основними показниками функціонування закладу. Для досягнення цієї мети буде здійснено оцінку якісних характеристик управлінських підходів та проаналізовано їхній вплив на кількісні результати діяльності ресторану.

Дослідження охоплює комплекс ключових категорій, які дозволяють всебічно оцінити ефективність управлінських рішень та їхній вплив на загальну атмосферу в колективі, рівень мотивації працівників і якість надання послуг.

Зокрема, аналіз передбачає вивчення таких аспектів:

- Визначення візії та стратегії – розглядається, наскільки чітко сформульоване бачення розвитку ресторану, чи розуміють його всі рівні персоналу, та як ця стратегія транслюється в конкретні цілі й плани. Оцінюється, чи відчувають співробітники зв'язок між своєю діяльністю та довгостроковими пріоритетами ресторану.
- Комунікація – аналізується якість, регулярність і прозорість внутрішньої комунікації, ефективність обміну інформацією, а також наявність та дієвість каналів зворотного зв'язку. Визначається, наскільки активно враховуються думки працівників у процесі прийняття рішень.
- Мотивація та залучення персоналу – досліджуються застосовувані системи матеріального й нематеріального стимулювання, наявність можливостей для навчання та професійного розвитку. Оцінюється ступінь підтримки з боку керівництва та наявність умов для активного залучення персоналу до ініціатив та змін [21].
- Делегування та розподіл відповідальності – розглядається, наскільки ефективно керівництво розподіляє обов'язки відповідно до компетенцій працівників, чи достатньо автономії надається для прийняття рішень, та як це впливає на ефективність і задоволеність співробітників.
- Контроль і оцінка – оцінюються методи контролю якості виконання завдань, наявність об'єктивної оцінки результатів праці та якість наданого зворотного зв'язку, який сприяє професійному зростанню персоналу.
- Реагування на проблеми та прийняття рішень – вивчається стиль управлінських рішень у кризових ситуаціях, підхід до розв'язання

конфліктів, а також ступінь залучення персоналу до пошуку рішень та участі в управлінських процесах.

- Формування командної роботи та корпоративної культури – аналізується рівень згуртованості колективу, цінності, що формують корпоративну культуру, та зусилля керівництва, спрямовані на підтримку сприятливого морально-психологічного клімату.
- Адаптивність та інноваційність – оцінюється здатність ресторану до змін і відкритість до нових ідей, гнучкість в умовах ринкової конкуренції та підтримка інноваційних ініціатив з боку персоналу.

Для об'єктивної та комплексної оцінки зазначених аспектів у рамках якісного аналізу передбачено використання кількох дослідницьких методів. Серед них – анонімні опитування працівників усіх рівнів, індивідуальні та групові інтерв’ю з керівниками й співробітниками, а також спостереження за щоденними робочими процесами та особливостями внутрішньої комунікації.Отримані результати дозволять не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони лідерських практик у ресторані «Mayachok», а й сформувати рекомендації для вдосконалення управління персоналом та підвищення ефективності всієї організаційної структури.

Аналіз взаємозв'язку між якісними характеристиками лідерства та кількісними показниками діяльності ресторану «Mayachok» дозволить визначити, які саме лідерські практики мають найбільший позитивний вплив на ключові аспекти його функціонування. Отримані результати стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління та підвищення ефективності роботи ресторану «Mayachok» [18].

Після проведення якісної оцінки лідерських практик та аналізу ключових показників діяльності ресторану «Mayachok» (на основі зібраних даних через опитування персоналу, інтерв'ю, спостереження та аналіз внутрішньої документації), цей розділ представляє детальний аналіз виявлених тенденцій та їхнього взаємозв'язку.

1). Детальний аналіз ефективності лідерства в ресторані «Mayachok» (якісний аналіз)

- Визначення візії та стратегії. Керівництво «Mayachok» має чітке бачення позиціонування ресторану як флагмана української кухні з акцентом на автентичність та високу якість продуктів. Ця візія періодично озвучується на загальних зборах, проте аналіз опитувань показав, що лише частина рядових співробітників (наприклад, 60%) повністю розуміє довгострокові цілі ресторану та своє місце в їх досягненні. Стратегічні цілі, такі як збільшення частки постійних клієнтів на 15% протягом року, існують, але плани їх досягнення (маркетингові кампанії, програми лояльності) не завжди чітко комунікуються до всього персоналу.

- Комунікація. Щоденні короткі брифінги перед зміною проводяться, але часто носять формальний характер і обмежуються оперативними завданнями. Опитування персоналу вказали на недостатню прозорість у питаннях фінансових результатів ресторану та планів на майбутнє. Хоча існує груповий чат для швидкого обміну інформацією, лише 40% співробітників відчувають, що їхні пропозиції та скарги дійсно розглядаються керівництвом.

- Мотивація та залучення персоналу. Існує система чайових, яка є основним мотиватором для офіціантів. Проте аналіз показав, що нематеріальні заохочення (подяки, публічне визнання) використовуються нерегулярно. Можливості для навчання обмежуються ввідним інструктажем, а лише 20% співробітників відчувають реальні перспективи кар'єрного зростання. Опитування також виявили, що рівень відчуття підтримки з боку керівництва є середнім (оцінка 3.5 з 5).

- Делегування та розподіл відповідальності. Адміністратори «Mayachok» чітко розподіляють основні завдання, проте спостереження показали, що часто вони схильні до мікроменеджменту, обмежуючи самостійність персоналу у вирішенні поточних питань. Лише 30% співробітників відчувають, що мають достатньо автономії у своїй роботі.

- Контроль та оцінка. Контроль якості страв здійснюється шеф-кухарем, а якість обслуговування періодично перевіряється адміністраторами. Проте аналіз показав, що формальна оцінка ефективності роботи персоналу проводиться нерегулярно, а лише 50% співробітників отримують конструктивний зворотний зв'язок щодо своєї роботи.

- Вирішення проблем та прийняття рішень. У більшості випадків адміністрація «Mayachok» самостійно вирішує проблеми та конфліктні ситуації. Лише у 20% випадків персонал залучається до обговорення та пошуку рішень [19].

- Побудова команди та корпоративної культури. Хоча в колективі «Mayachok» спостерігаються дружні стосунки, цілеспрямовані тімбілдингові заходи проводяться нерегулярно. Лише 60% співробітників відчувають сильну командну єдність. Основною цінністю декларується гостинність, проте спостереження показали, що її розуміння та прояв не є однаковим серед усього персоналу.

- Адаптивність та гнучкість. Ресторан «Mayachok» досить повільно реагує на зміни в ресторанному ринку та нові гастрономічні тенденції. Ідеї від персоналу щодо оновлення меню чи формату обслуговування розглядаються неохоче (детальніше у таблиці 2.9)

Таблиця 2.9 – Якісний аналіз ефективності лідерства в ресторані «Mayachok»

Критерій	Опис ситуації	Проблеми / Виклики	Показники / Дані
1	2	3	4
Візія та стратегія	Чітке бачення ресторану як флагмана української кухні.	Недостатнє розуміння цілей серед рядових працівників.	Лише 60% працівників розуміють цілі.
Комунікація	Є брифінги та груповий чат.	Поверхнева комунікація, формальність, непрозорість фінансів, ігнорування пропозицій персоналу.	Лише 40% вважають, що їх чують.

Продовження таблиці 2.9 – Якісний аналіз ефективності лідерства в ресторані «Mayachok»**г**

1	2	3	4
Мотивація та залучення	Існує система чайових. Нематеріальні заохочення та навчання — обмежені.	Нерегулярне визнання, слабкі перспективи кар'єрного росту.	20% бачать кар'єрні перспективи; 3.5/5 — підтримка керівництва.
Делегування	Завдання розподілені, але адміністрація контролює мікропроцеси.	Бракує автономії в прийнятті рішень працівниками.	Лише 30% відчувають автономність.
Контроль та оцінка	Є контроль страв і обслуговування.	Нерегулярна оцінка ефективності та зворотного зв'язку.	50% отримують конструктивний фідбек.
Вирішення проблем	Проблеми вирішує переважно адміністрація.	Персонал майже не залучається до прийняття рішень.	Лише у 20% випадків залучають персонал.
Командна культура	Є дружня атмосфера. Проводяться тімбілдинги, але нерегулярно.	Різне розуміння цінностей, брак стабільних командних практик.	60% відчувають командну єдність.
Адаптивність	Повільна реакція на зміни. Ідеї персоналу майже не розглядаються.	Відсутність культури інновацій.	-

2) Вплив лідерства на ключові показники діяльності ресторану «Mayachok» (кількісний аналіз)

Аналіз зібраних даних та їхнє порівняння з галузевими бенчмарками (включаючи загальні тенденції, що спостерігаються у таких мережах, як Starbucks) дозволяє виявити наступні потенційні взаємозв'язки:

- Задоволеність клієнтів. Середня оцінка ресторану «Mayachok» на онлайн-платформах становить 4.2 з 5. Аналіз відгуків показав, що основні скарги пов'язані з періодичними затримками в обслуговуванні та недостатньою уважністю окремих офіціантів. Це може бути частково пов'язано з недостатнім навчанням та мотивацією персоналу, що є наслідком неефективних лідерських практик у цих сферах.

- Продуктивність персоналу. Середня кількість обслужених столиків на одного офіціанта за вечірню зміну є нижчою на 10% порівняно з середнім показником для ресторанів аналогіного рівня в регіоні. Це може бути пов'язано з недостатнім делегуванням та надмірним контролем, що обмежує ініціативу та швидкість роботи персоналу.

- Плинність кадрів. Рівень плинності офіціантів у «Mayachok» становить 25% на рік, що є вищим за середній показник у галузі (близько 15-20%). Аналіз вихідних інтерв'ю вказує на недостатню кількість можливостей для розвитку та відчуття недостатньої підтримки з боку керівництва як основні причини звільнення [41].

- Фінансові показники. Середній чек у «Mayachok» є стабільним, але темпи його зростання є нижчими за середні по ринку. Це може бути пов'язано з недостатнім навчанням персоналу щодо технік продажів та просування додаткових позицій. Витрати на персонал є вищими за середні через часту необхідність найму та навчання нових співробітників у зв'язку з високою плинністю кадрів. Прибутковість ресторану є нижчою на 5% порівняно з середнім показником для аналогічних закладів, що може бути частково наслідком неефективного управління персоналом та недостатньої оптимізації робочих процесів.

- Якість обслуговування. Хоча загалом якість обслуговування оцінюється як задовільна, періодичні скарги на повільність та неуважність свідчать про недостатню уніфікацію стандартів та контролю, що є прямим наслідком недостатньої уваги до навчання та зворотного зв'язку.

- Рівень командної роботи. Спостерігаються випадки недостатньої комунікації та координації між кухнею та залом, що іноді призводить до затримок у подачі страв та незадоволеності клієнтів. Це може бути наслідком недостатньої уваги керівництва до формування командного духу та налагодження ефективної внутрішньої комунікації.

- Інноваційність та адаптивність. Відсутність активного заохочення нових ідей та повільна реакція на ринкові зміни можуть

призвести до стагнації меню та формату ресторану, що в довгостроковій перспективі може негативно вплинути на його конкурентоздатність.

У таблиці 2.10 цей аналіз наведено більш детально.

Таблиця 2.10 – Кількісний аналіз впливу лідерства на показники діяльності ресторану «Mayachok»

Показник	Результат у Mayachok	Порівняння з ринком / Причини
1	2	3
Задоволеність клієнтів	4.2/5 на онлайн-платформах	Скарги на затримки та неуважність — наслідок слабкої мотивації й навчання.
Продуктивність персоналу	На 10% нижча кількість столиків на офіціанта	Мікроменеджмент, слабке делегування обмежують ініціативу.
Плинність кадрів	25% на рік	Вища за норму (15–20%); основні причини — слабка підтримка та розвиток.
Фінансові показники	Середній чек стабільний, але повільне зростання; прибутковість на 5% нижча	Причини: низька ефективність продажів, висока плинність і витрати на навчання.
Якість обслуговування	Загалом задовільна, але є скарги на повільність	Брак стандартів, недостатній контроль, нерегулярне навчання.
Командна робота	Є випадки поганої координації між кухнею та залом	Слабка внутрішня комунікація, не розвинене командоутворення.
Інноваційність	Низька гнучкість у зміні меню чи формату	Ігнорування ідей персоналу, відсутність стратегій оновлення.

Проведений детальний аналіз лідерських практик у ресторані «Mayachok» виявив низку зон, які потребують уваги та вдосконалення. Недостатнє розуміння стратегічних цілей серед усього персоналу, обмежена двостороння комунікація, нерозвинена система мотивації та навчання, надмірний контроль, несистематична оцінка роботи, недостатнє залучення персоналу до прийняття рішень та повільна адаптивність до ринкових змін негативно впливають на ключові показники діяльності ресторану, такі як задоволеність клієнтів, продуктивність персоналу, плинність кадрів та прибутковість.

РОЗДІЛ 3. – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ MAYACHOK

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик для підвищення ефективності управління рестораном

Успішне функціонування закладу ресторанного господарства, зокрема ресторану «Mayachok», значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються на основі ефективного лідерства. З огляду на результати якісного та кількісного аналізу, доцільним є формулювання комплексу практичних рекомендацій, що спрямовані на вдосконалення лідерських підходів, розвиток управлінського потенціалу та створення мотиваційно підтримуючого середовища в колективі.

Для підвищення ефективності роботи ресторану та рівня задоволеності персоналу, керівникам доцільно реалізувати наступні кроки:

1. Оцінка та переосмислення особистого стилю лідерства

Необхідно провести самооцінку управлінського стилю з використанням сучасних діагностичних інструментів (опитувальники, тестування, SWOT-аналіз власного лідерства), а також регулярно отримувати анонімний зворотний зв’язок від підлеглих. Це дозволить краще зрозуміти сприйняття лідера колективом, виявити слабкі місця у взаємодії з командою та вчасно коригувати управлінську поведінку [26].

2. Урахування контекстних чинників при виборі лідерського стилю

Керівництву варто аналізувати ситуаційні змінні, що впливають на результативність лідерства: рівень досвіду та компетенцій персоналу, складність та терміновість завдань, динамічність зовнішнього середовища. Наприклад, в умовах кадрової плинності доцільним є підтримуючий, наставницький стиль, тоді як у кризових ситуаціях – директивний з елементами оперативного управління.

3. Формування лідерської гнучкості

Важливо навчитися адаптувати стиль лідерства до обставин. Це передбачає володіння техніками різних лідерських моделей – від трансформаційного до демократичного чи ситуаційного – та вміння оперативно змінювати підхід відповідно до потреб працівників або ситуацій, що виникають у процесі діяльності ресторану.

4. Побудова атмосфери довіри, відкритості та взаємоповаги

Ключовим завданням лідера є створення безпечного середовища, де кожен співробітник має змогу вільно висловлювати думки, ініціювати ідеї та бути впевненим у їх розгляді. Регулярні командні зустрічі, активне слухання, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень – усе це сприяє формуванню емоційного зв’язку між керівництвом і працівниками.

5. Інвестування у лідерський розвиток та навчання

Для керівників усіх рівнів доцільно передбачити участь у тренінгах з розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок, командного управління, коучингу. Крім того, рекомендовано створити внутрішню систему наставництва, де досвідчені працівники можуть виступати в ролі неформальних лідерів і допомагати в адаптації новачків.

6. Стратегічне управління мотивацією персоналу

Слід впроваджувати як фінансові, так і нефінансові методи мотивації. Крім преміювання та бонусів, ефективним є публічне визнання досягнень, участь у прийнятті важливих рішень, ротація завдань для запобігання вигоранню, можливості для кар’єрного зростання. Особливо важливо забезпечити індивідуальний підхід до мотивації кожного співробітника.

Наступним кроком є створення нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення лідерських практик, що дасть змогу зробити управління лідерством системним та цілеспрямованим [23].

Таке забезпечення включає:

- розробку локальних нормативних актів, які визначають політику у сфері лідерства (наприклад, Положення про розвиток лідерського потенціалу);
- формалізацію процедур оцінювання та моніторингу лідерства;
- створення організаційної структури підтримки лідерства (внутрішній HR-підрозділ або зовнішній консультант);
- впровадження програм підвищення кваліфікації та наставництва для лідерів.

Після створення методичної бази здійснюється ідентифікація лідерів серед персоналу ресторану. Це можуть бути як формальні керівники, так і неформальні лідери, які мають вплив на колектив. Оцінюється їх потенціал, управлінські навички, здатність до впровадження змін, готовність брати відповідальність.

На основі отриманих даних здійснюється планування розвитку лідерів, що включає:

- індивідуальні плани розвитку;
- програми коучингу та менторства;
- залучення до стратегічного планування та міжвідділових проєктів;
- активну участь у вирішенні внутрішніх конфліктів та кадрових питань.

Важливою складовою є мотивація лідерів через визнання їхнього внеску, створення умов для самореалізації, встановлення гнучких цілей та оцінювання за результатами.

На етапі реалізації особлива увага приділяється інтеграції лідерських підходів у загальну систему управління рестораном**,** що включає:

- впровадження цінностей у повсякденну діяльність (через стандарти обслуговування, комунікаційні скрипти, кейси);
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, клієнтоорієнтованість та інноваційність;

- систематизацію внутрішніх комунікацій.

Завершальним етапом є контроль реалізації та розвитку лідерства, який має здійснюватися на основі чітко визначених показників ефективності:

- динаміка плинності персоналу;
- показники задоволеності працівників і клієнтів;
- якість управлінських рішень;
- розвиток внутрішнього резерву лідерів;
- досягнення стратегічних цілей підприємства.

Загальна послідовність дій відображена у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Методична послідовність інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства

Етап	**Діяльність**
1	**2**
1	Делегування завдань з управління лідерством
2	Виокремлення лідерської організаційної структури
3	Розробка нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення
4	Ідентифікація лідерства
5	Планування розвитку і реалізації потенціалу лідерства
6	Імплементація характеристик лідерства в систему управління
7	Мотивація лідерів
8	Реалізація функцій лідерства (культура, конфлікти, комунікації, розвиток)
9	Розвиток лідерського потенціалу
10	Контроль реалізації та розвитку лідерства

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме не лише підвищенню ефективності управління рестораном «Mayachok», а й зміцненню конкурентних позицій закладу, формуванню стабільної та згуртованої команди, здатної успішно функціонувати в умовах динамічного ринку.

3.2 Впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей у персоналу ресторану Mayachok.

В умовах висококонкурентного ресторанного бізнесу, де якість обслуговування та командна робота є ключовими факторами успіху, розвиток лідерських якостей у персоналу ресторану "Mayachok" стає стратегічно важливим завданням. Сучасні підходи до розвитку лідерства відходять від традиційного фокусу лише на керівних посадах, наголошуючи на необхідності формування лідерських навичок на кожному рівні організації. Це сприяє створенню більш ініціативної, відповідальної та згуртованої команди, здатної ефективно вирішувати щоденні завдання та адаптуватися до змін.

Впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей у персоналу «Mayachok» має базуватися на комплексному підході, що включає діагностику потреб, розробку індивідуальних та групових програм розвитку, створення сприятливого середовища для застосування лідерських навичок та постійну оцінку ефективності впроваджених заходів [35].

1. Діагностика потреб у розвитку лідерства:

Першим кроком є визначення поточного рівня лідерських якостей персоналу та виявлення ключових потреб у їхньому розвитку. Це можна здійснити за допомогою:

- оцінки 360 градусів. Збір зворотного зв'язку про лідерські якості співробітника від його керівника, колег, підлеглих (за наявності) та навіть клієнтів. Це дає всебічне уявлення про сильні сторони та зони зростання.
- оціночних центрів. Проведення серії симуляційних вправ та завдань, що моделюють реальні робочі ситуації, для оцінки лідерських компетенцій, таких як прийняття рішень, комунікація, управління конфліктами, вміння мотивувати та делегувати.

- індивідуальних інтерв'ю та фокус-груп. Збір якісної інформації про розуміння персоналом лідерства, їхні прагнення до розвитку та бачення необхідних навчальних програм.

- аналізу існуючих показників. Вивчення даних про плинність кадрів, задоволеність персоналу, якість обслуговування та командну роботу для виявлення проблемних зон, де розвиток лідерства може мати позитивний вплив.

2. Розробка програм розвитку лідерства:

На основі результатів діагностики розробляються індивідуальні та групові програми розвитку лідерських якостей, що можуть включати:

- Тренінги та семінари. Проведення інтерактивних навчальних заходів, спрямованих на розвиток конкретних лідерських навичок, таких як ефективна комунікація, надання зворотного зв'язку, управління командою, вирішення проблем, прийняття рішень, емоційний інтелект, коучинг та менторство. Важливо залучати як внутрішніх експертів (наприклад, досвідчених менеджерів), так і зовнішніх тренерів [28].

- Воркшопи та симуляції. Організація практичних занять, де персонал може відпрацьовувати лідерські навички в безпечному середовищі, аналізувати кейси та отримувати миттєвий зворотний зв'язок.

- Коучинг та менторство. Залучення досвідчених керівників або зовнішніх коучів для індивідуальної підтримки та розвитку лідерського потенціалу окремих співробітників. Менторство може передбачати передачу знань та досвіду від більш досвідчених колег.

- Ротація посад та тимчасові проекти. Надання можливостей персоналу брати на себе відповідальність у нових ролях або очолювати тимчасові проекти, що вимагають прояву лідерських якостей.

- Онлайн-курси та вебінари. Використання сучасних технологій для забезпечення гнучкого та доступного навчання з питань лідерства.

- Самостійне навчання. Заохочення персоналу до самостійного вивчення літератури, статей та інших ресурсів з лідерства.

3. Створення сприятливого середовища для застосування лідерських навичок:

Розвиток лідерства не обмежується навчальними програмами. Важливо створити в ресторані «Mayachok» середовище, яке заохочує та підтримує прояв лідерських якостей:

Делегування повноважень – надання персоналу більшої автономії та відповідальності у прийнятті рішень та виконанні завдань.

Залучення до прийняття рішень – залучення співробітників до обговорення проблем та розробки рішень, особливо тих, що стосуються їхньої безпосередньої роботи.

Підтримка ініціативи – заохочення персоналу до висловлювання нових ідей та їхньої реалізації.

Культура зворотного зв'язку – створення відкритої та конструктивної культури зворотного зв'язку, де персонал регулярно отримує інформацію про свою роботу та має можливість висловити свою думку.

Визнання та винагорода – публічне визнання та винагородження співробітників, які проявляють лідерські якості та досягають позитивних результатів.

Приклад керівництва – керівники всіх рівнів повинні демонструвати бажані лідерські якості у своїй поведінці та бути прикладом для інших.

4. Оцінка ефективності впроваджених заходів:

Після впровадження програм розвитку лідерства необхідно регулярно оцінювати їхню ефективність. Це можна зробити за допомогою:

Повторної оцінки 360 градусів – порівняння результатів з початковою оцінкою для відстеження прогресу в розвитку лідерських якостей.

Аналізу ключових показників діяльності – відстеження змін у плинності кадрів, задоволеності персоналу, якості обслуговування, командній роботі та фінансових результатах. Покращення цих показників може свідчити про позитивний вплив розвитку лідерства.

Збору зворотного зв'язку від учасників програм – отримання відгуків про корисність та ефективність навчальних заходів.

Оцінки рівня залученості персоналу – вимірювання рівня мотивації, відданості та ініціативності співробітників.

Сучасні тенденції у розвитку лідерства, які варто врахувати:

Автентичне лідерство – фокус на розвитку лідерів, які є собою, діють відповідно до своїх цінностей та будують довірливі відносини з командою.

Сервіс-орієнтоване лідерство – підхід, де лідер в першу чергу служить потребам своєї команди, підтримуючи їхній розвиток та допомагаючи досягати успіху.

Інклюзивне лідерство – створення середовища, де кожен член команди відчуває себе цінним, почутим та залученим, незалежно від його посади чи особистих характеристик.

Адаптивне лідерство – розвиток здатності лідерів ефективно реагувати на складні та непередбачувані ситуації, швидко навчатися та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Цифрове лідерство – врахування впливу цифрових технологій на комунікацію, співпрацю та управління командою.

Очікувані результати впровадження сучасних підходів до розвитку лідерства в «Mayachok»:

- Підвищення рівня залученості та мотивації персоналу.
- Зниження плинності кадрів.
- Покращення якості обслуговування клієнтів.
- Зміцнення командної роботи та співпраці між підрозділами.
- Підвищення рівня відповідальності та ініціативності персоналу.
- Покращення процесів прийняття рішень та вирішення проблем.
- Зростання загальної ефективності та прибутковості ресторану.
- Формування культури постійного розвитку та навчання.

Впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей є інвестицією в майбутнє ресторану «Mayachok». Створення команди лідерів

на кожному рівні дозволить ресторану стати більш гнучким, адаптивним та успішним в довгостроковій перспективі. Це вимагає системного підходу, постійної підтримки з боку керівництва та готовності до змін, але потенційні вигоди значно перевищують витрачені зусилля [36].

Першим етапом впровадження сучасних підходів до розвитку лідерства є діагностика потреб у розвитку лідерства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Діагностика потреб у розвитку лідерства

Метод	**Опис**
1	**2**
Оцінка 360 градусів	Комплексний зворотний зв'язок від керівника, колег, підлеглих і клієнтів
Оціночні центри	Проведення вправ і симуляцій для оцінки ключових компетенцій
Інтерв'ю та фокус-групи	Визначення внутрішніх мотивацій і очікувань персоналу
Аналіз показників	Вивчення даних щодо плинності кадрів, задоволеності, якості сервісу

Другим етапом є розробка програм розвитку лідерських якостей

Форми реалізації:

- Тренінги та семінари (на теми: комунікація, делегування, емоційний інтелект)
- Воркшопи та симуляції (для відпрацювання практичних навичок у безпечному середовищі)
- Коучинг і менторство (індивідуальна підтримка розвитку потенціалу)
- Ротація посад (розвиток через нові ролі та тимчасові проєкти)
- Онлайн-курси і вебінари (гнучке навчання із застосуванням цифрових ресурсів)
- Самонавчання (чітко структуровані плани особистісного зростання) (таблиця 3.3).

Створення сприятливого середовища для застосування лідерських якостей (додатково на рисунку 3.1):

- Делегування повноважень – підвищення автономності працівників

- Залучення до прийняття рішень – участь у нарадах, обговореннях

- Підтримка ініціативи – система заохочення нових ідей

- Культура зворотного зв'язку – постійна двостороння комунікація

- Визнання досягнень – регулярна демонстрація прикладів позитивної поведінки

- Приклад керівництва – демонстрація еталонної поведінки менеджментом

Таблиця 3.3 – Формат і фокус програм розвитку

Формат	Орієнтовані навички
1	2
Тренінги	Комунікація, командна робота, управління конфліктами
Менторство	Лідерське мислення, мотивація, відповідальність
Ротація	Адаптивність, прийняття рішень, ініціатива



[ ]

Рисунок 3.1 – Умови, що підтримують розвиток лідерства

Оцінка ефективності впроваджених заходів:

- Повторна оцінка 360 градусів – оцінка змін після програм розвитку

- Моніторинг показників – зменшення плинності кадрів, зростання задоволеності
- Відгуки учасників – якісна оцінка цінності заходів
- Опитування залученості – рівень енергії, лояльності, ініціативності

У таблиці 3.4 наведено основні методи оцінки ефективності впровадження.

Таблиця 3.4. – Методи оцінки ефективності

Метод	Інтервали оцінки	Ключовий результат
1	2	3
360-градусів	Щоквартально	Зміни у лідерській поведінці
KPI аналіз	Щомісячно	Якість обслуговування, плинність персоналу
Опитування	Раз на півроку	Відданість і мотивація співробітників

Актуальні тенденції, які враховуються:

- Автентичне лідерство – чесність, прозорість, емпатія
- Сервіс-лідерство – служіння команді та клієнтам
- Інклюзивність – рівний голос кожного співробітника
- Адаптивність – гнучкість до змін та невизначеності
- Цифрове лідерство – використання технологій для розвитку та управління

Очікувані результати впровадження (Рисунок 3.2):

- Зростання залученості персоналу
- Покращення якості обслуговування
- Зменшення плинності кадрів
- Зміцнення командної роботи
- Формування сильної корпоративної культури
- Підвищення прибутковості та клієнтської лояльності

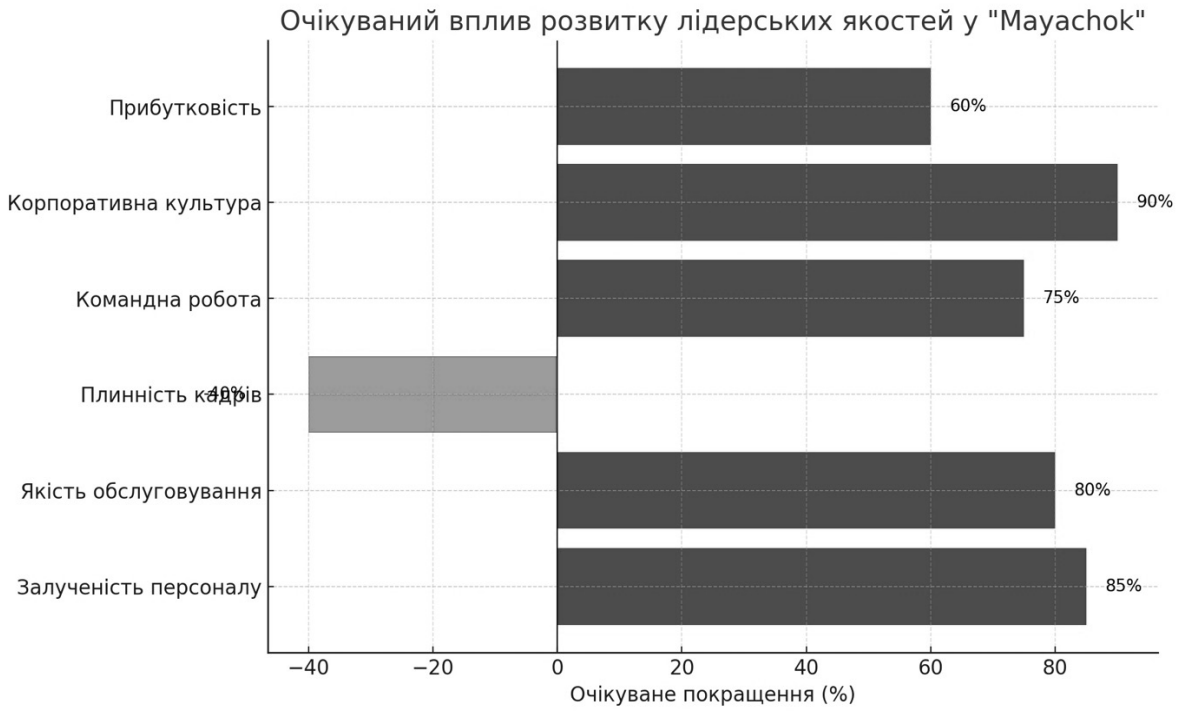


Рисунок 3.2 – Очікувані результати впровадження

Впровадження сучасних підходів до розвитку лідерських якостей є довгостроковою інвестицією у стабільність та конкурентоспроможність ресторану «Mayachok».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було поглиблено розуміння сутності, ролі та значення лідерства в управлінні ресторанним бізнесом. Особлива увага приділена вивченню специфіки лідерських практик, що застосовуються в конкретному закладі – ресторані «Mayachok», а також їхньому впливу на ефективність діяльності, задоволеність персоналу та загальну організаційну атмосферу.

Аналіз наукової літератури дозволив визначити, що лідерство — це не лише управлінська функція, а передусім здатність надихати, впливати, спрямовувати команду до досягнення спільної мети. На відміну від менеджменту, який ґрунтується на формалізованих правилах, лідерство є більш гнучким і людяним у своїй суті.

Розглянуті теорії лідерства — від рисових і поведінкових до ситуаційних і трансформаційних — підтверджують думку, що ефективний лідер повинен володіти гнучким мисленням, високим рівнем емоційного інтелекту, стратегічним баченням, а також бути здатним адаптувати стиль управління до потреб команди та контексту діяльності.

Встановлено, що ефективне лідерство сприяє:

- зниженню плинності кадрів;
- зростанню рівня задоволеності роботою;
- покращенню обслуговування клієнтів;
- злагодженості командної взаємодії;
- досягненню стратегічних цілей підприємства.

Дослідження ресторану «Mayachok» показало, що підприємство має стабільну організаційну структуру, де лідерство відіграє ключову роль у щоденному управлінні персоналом. Практика показала, що на різних рівнях управління використовуються різні стилі лідерства: від авторитарного до демократичного та партнерського.

Аналіз сприйняття працівниками існуючих лідерських підходів продемонстрував наступне:

- Персонал в основному позитивно оцінює керівництво, відзначаючи добру комунікацію, підтримку та відкритість до нових ідей.
- Проблемною зоною є недостатня індивідуальна мотивація окремих працівників, зокрема молодшого персоналу, а також невисокий рівень участі персоналу в прийнятті рішень.
- Позитивний вплив лідерських практик простежується у високій якості обслуговування клієнтів, ефективній командній роботі та загальній атмосфері співпраці.

Оцінка ключових показників ефективності діяльності ресторану засвідчила, що лідерство безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та фінансові результати. Зокрема, у періоди активного лідерського супроводу (через тренінги, командоутворення, регулярні збори) фіксується зростання обсягів виручки та покращення відгуків клієнтів.

Під час дослідження було виявлено ряд проблемних аспектів у системі лідерства ресторану «Mayachok»:

- недостатнє залучення рядового персоналу до прийняття управлінських рішень;
- брак системної програми розвитку лідерських якостей у працівників середньої та молодшої ланки;
- обмеженість застосування інноваційних форм нематеріальної мотивації;
- відсутність єдиної стратегічної моделі лідерства, інтегрованої у корпоративну культуру.

У зв’язку з цим розроблено практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення лідерських практик:

- Запровадження системи наставництва та коучингу для розвитку лідерського потенціалу працівників.

- Розширення повноважень та автономії команд у межах їхньої компетенції.
- Формалізація лідерських стандартів в корпоративній культурі ресторану.
- Регулярне навчання управлінського персоналу сучасним підходам до лідерства (тренінги з емоційного інтелекту, стресостійкості, ефективної комунікації).
- Використання інструментів зворотного зв’язку (анонімні опитування, щомісячні фокус-групи) для моніторингу ефективності лідерських практик.

Таким чином, лідерство в системі управління рестораном «Mayachok» є критичним чинником, який забезпечує високу якість обслуговування, згуртованість колективу, підвищену мотивацію персоналу та загальний успіх закладу на ринку. Впровадження рекомендованих змін дозволить підвищити ефективність управління, зміцнити командний дух і забезпечити сталий розвиток ресторану в умовах конкуренції.

Наукова новизна дослідження полягає в поєднанні класичних лідерських підходів з емпіричним аналізом реальних управлінських практик ресторану «Mayachok», що дозволяє сформувати адаптовану до конкретного закладу систему лідерства. Застосування отриманих результатів може бути корисним для інших підприємств ресторанного бізнесу, які прагнуть підвищити управлінську ефективність за рахунок розвитку лідерських компетенцій у своїх колективах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грибовський В. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2018

2. Данько Н.В., Середа Н.В. Управління персоналом готельного та ресторанного господарства. Київський національний торговельно-економічний університет. 2015.

3. Єрмоленко О. А. Лідерство в організації. Видавництво Львівської політехніки. 2019

4. Лук'яненко Г. В. Теорія організації. Центр учбової літератури. 2018

5. Мельник О. Г., Матковська Н. Я. Стратегічне управління підприємством. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2019

6. Гаврилюк О. В., Карпенко Н. В. Лідерство як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* № 50. 2023. С.123-130.

7. Зайцева І. Ю., Петренко О. М. Трансформаційне лідерство як чинник залучення персоналу в ресторанному бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6. 2022. С.188-193.

8. Іванова О. Л., Сидоренко І. В. Роль емоційного інтелекту лідера у формуванні організаційної культури ресторану. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 12(4). 2021. С.112-121.

9. Коваленко Н. В., Лисенко, Ю. Г. Компетентності лідера в управлінні сучасним рестораном.*Економіка харчової промисловості*. № 12(3). 2020. С. 27-33.

10. Мороз О. В., Ткаченко Т. І. Вплив лідерства на мотивацію та продуктивність персоналу закладів ресторанного господарства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. № (3). 2019. С.118-125.

11. Петрова І. П., Сидоренко А. А. Стратегічне лідерство в управлінні розвитком ресторанного бізнесу. *Інноваційна економіка*. № (5). 2018. С. 136-142.

12. Ковальчук Т. Т., Семенченко О. В. Лідерство в управлінні персоналом. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2020

13. Рибак А. Лідерство як механізм організаційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 75. 2021

14. Єрмолаєв О.Л., Куденко Н.В. *Управління розвитком підприємства: концепції та механізми*. КНЕУ. 2018

15. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(14) 2019. С. 222-229

16. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах туріндустрії» (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140103 - Туризм) / С.А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім.. О.М. Бекетова , 2016. 84 с.

17. Управління персоналом туристичного підприємства : методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 242 «Туризм» першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. О. Стрижак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 55 с.

18. Кудла Н. Є. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н. І. Фединець. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. 253 с.

19. Семенов В.Ф., Нєчева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 258 с.

20. Л.О. Корчевська, О.В. Кокорєва, А.Є. Глинська, А.С. Перелигіна, М.С. Сокол. Роль комунікативної компетентності керівника туристичних

підприємств в умовах ринкових євроінтеграційних процесів. Вісник ХНТУ № 3(78), 2021 р. с. 209-215

21. Савіна Г.Г., Яковенко О.В. Управління клієнтською базою туристичного підприємства із застосуванням інтернет-ресурсів: економічний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. 25 (2). С. 107-110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/23.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

22. Глинська А. Є., Корчевська Л. О., Кокорєва О. В. Види та ризики комунікативних зв'язків персоналу у формуванні інноваційного середовища туристичного підприємства. Бізнес Інформ. 2021. №7. С. 70–75. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-70-75 (дата звернення: 23.02.2025)

23. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 175 с.

24. Корчевська Л.О. Психологічна стійкість як фактор успішності менеджера. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: збірник наукових праць за матеріалами V Усеукраїнської науково-практичної конференції: Херсон, 26-27 березня 2020 р. / Упоряд. Т.Казакова. Херсон, книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С. 2020. С. 111-115.

25. Сергієнко Н. П. Особливості психологічної стійкості особистості під час подолання критичних ситуацій. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4065/1/Сергієнко%20Н.П.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

26. UN Tourism conducted a global survey among its UN Tourism Panel of Tourism Experts on the impact of COVID-19 on tourism and the expected time of recovery. December 2023. Published: 19/01/2023. URL: https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data (дата звернення: 23.02.2025)

27. Economic Impact 2022: Global Trends. World Travel & Tourism Council. August 2022. URL: https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/ EIR2022-Global%20Trends.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

28. Рига І.І., Рошко С.М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4(87). С. 396–400. DOI: https://doi.org/10.35546/ kntu2078-4481.2023.4.51

29. Благун І., Румянцева І. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму в Україні в кризових умовах. Věda a perspektivy. 2024. № 2. С. 56-65. URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-56-65 (дата звернення: 23.02.2025)

30. Джинджоян В.В., Корнєєв М.В., Ходак О.В., Небаба Н.О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навч. посіб. Київ : Видавництво «Каравела», 2024. 376 с.

31. Крупіца І.В., Євтушок О.В., Киричук В.Г. Світові тренди та перспективи розвитку туризму в Україні. Економічний простір. 2022. № 178. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4

32. Туристичний барометр України 2021–2022. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer2021-2022.pdf (дата звернення: 23.02.2025)

33. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ). URL: https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 23.02.2025)

34. Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. INSIGHT REPORT MAY 2022. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/publications/travel-andtourism-development-index-2021/ (дата звернення: 23.02.2025)

35. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560 (дата звернення: 23.02.2025)

36. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 51–61.

37. Фастовець О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. № 3(80). С. 87 - 97. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-87-97

38. Гордей О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. Фінансовий простір. 2019. № 2. С. 154-163.

39. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с.

40. Колосінська М.І., Бойда С.В., Семенко О.О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. 97 Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.93.

41. Офіційний сайт ресторану «Mayachok» URL: https://mayachok.kiev.ua/news/ (дата звернення: 07.04.2025)