НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Директор	Завідувач кафедри
ННІ неперервної освіти і туризму	готельно-ресторанної справи та туризму
_____ (підпис) **Іван ГРИЦЕНКО**	_____ (підпис) **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
«____» _____ 2025 р.	«____» _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Впровадження технології team bilding в управління персоналом готель-ресторанного підприємства»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент _____ (підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент _____ (підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

Виконала _____ (підпис) **Дар'я Задорожна**

КИЇВ –2025

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ TEAM BILDING В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Сутність та особливості team bilding 7

1.2. Технології tembilding в управлінні персоналом готель-ресторанного підприємства 10

1.3. Методичні підходи до впровадження технології team bilding в управління персоналом готель-ресторанного підприємства 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ TEAM BILDING В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «Пузата хата», м. Київ 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 26

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції підприємства 40

2.3. Оцінка ефективності впровадження технології team bilding в управління персоналом готель-ресторанного підприємства 45

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ TEAM BILDING В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «Пузата хата», м. Київ 49

3.1. Пропозиції досконалення впровадження технології team bilding у підприємсві ресторанного господарства 49

3.2. Формування комплексу заходів вдосконалення впровадження технології team bilding в управління персоналом ресторанного підприємства 56

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності 69

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Готельно-ресторанний сектор на сьогодні є одним із найбільш динамічних і конкурентоспроможних секторів української економіки. Конкуренція зростає, оскільки збільшується кількість компаній, збільшується кількість послуг і підвищується якість послуг. За цих обставин компанії змушені шукати нові способи організації своєї діяльності, зокрема оптимізувати управління критично важливими людськими ресурсами.

Людські ресурси відіграють дуже важливу роль у готельному та ресторанному бізнесі, оскільки вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами, створюють відчуття якості обслуговування та сприяють підвищенню лояльності клієнтів. Ефективне управління персоналом не тільки підвищує продуктивність, але й покращує репутацію компанії, покращує атмосферу в команді та знижує витрати.

Ефективним інструментом вирішення цих проблем є методи формування команди, спрямовані на створення згуртованих і ефективних команд. Team building не тільки сприяє зміцненню стосунків між співробітниками, але й дозволяє кожному з них реалізувати свій професійний та особистий потенціал працюючи над спільними цілями компанії.

Team building довело свою ефективність у закордонних практиках. Прикладами успішного застосування цієї технології є такі глобальні компанії, як:

- Marriott International - фокусується на спільному навчанні для побудови культурних відносин між командами.

- Hilton Worldwide - заходи з розвитку лідерства зі співробітниками.

-McDonald's - Командні види спорту та змагання для працівників рівнів.

Тим часом в Україні Team building тільки стає поширеним інструментом, особливо в готельно-ресторанній індустрії. Основні перешкоди включають обмежене розуміння сутності та переваг цього методу, відсутність досвіду адаптованих до українських реалій, а також недостатнє фінансування для навчання персоналу.

Побудова ефективних команд у бізнесі є одним із ключових напрямів

сучасного управління персоналом, як показано в багатьох дослідженнях. Перші наукові праці в цій галузі були присвячені вивченню психології групової поведінки. У своїх Хоторнських експериментах Елтон Мейо досліджував вплив соціальних факторів на продуктивність, наголошуючи на важливості міжособистісних стосунків. Абрахам Маслоу розробив теорію потреб, засновану на соціальних потребах і потребах самоактуалізації працівників. Дуглас МакГрегор запропонував теорію X і Y, яка показала, що стиль лідерства має значний вплив на мотивацію співробітників.

Сучасні розробки ідеї Team building також пов'язані з дослідженнями Раймонда Белбіна, який розробив модель командного розподілу ролей для сприяння координації групової діяльності, Генрі Мінцберга, який вивчав організаційну структуру фірм і динаміку групових взаємодій та Річарда Хекмана, який визначив ключові характеристики високоефективних команд (чіткі цілі, чітка структура, доступ до необхідних ресурсів).

Більшість українських досліджень зосереджені на загальних аспектах управління людськими ресурсами та недостатньо розглядають окремі аспекти Team building в українському готельно-ресторанному господарстві. Як наслідок це показує, наскільки науковим і практичним є проведення масштабних досліджень на цю тему. Технологія Team building з урахуванням умов готельно-ресторанної індустрії України пропонує підвищення продуктивності команди шляхом покращення спілкування між співробітниками. Також підвищення мотивації співробітників шляхом організації групових заходів, які сприяють розвитку духу компанії. І разом з тим підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом створення згуртованих і мотивованих робочих команд.

Метою даної роботи є розробка науково обґрунтованих методів та практичних порад щодо використання технологій Team buildingy в управлінні персоналом готельно-ресторанних підприємств з урахуванням їх специфіки функцій та організаційної структури.

Для досягнення цієї мети було поставлено **наступні завдання:**

- дослідити теоретичні основи, сутність, важливість та основні переваги Team

building;

- проаналізувати поточної практики Team building в провідних готельних і ресторанних компаніях по всьому світу;

- виявити організаційних характеристик працівників української готельно-ресторанної компанії, які впливають на продуктивність команди;

- дослідити ефективності процесу Team building в ТОВ «Пузата Хата»;

- оцінити економічну доцільність побудови колективу для підвищення продуктивності праці співробітників;

- надати рекомендації щодо покращення продуктивності команди на основі отриманих даних.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом готельно-ресторанних компаній, в особливості великих мережевих.

Предмет дослідження. Методичні підходи до використання прийомів Team building в управлінні персоналом для підвищення їх ефективності.

Методи дослідження

- Аналіз літератури та інформації: пошук наукових джерел, управління персоналом та співпраця; Аналіз міжнародного досвіду.

- Соціологічні методи: дослідження співробітників ТОВ «Пузата Хата» щодо командної роботи; Опитування керівників середньої ланки, щоб визначити ключові проблеми у залученні співробітників.

- Статистичні методи аналізу: аналіз продуктивності праці до та після формування колективу; Оцінка економічного ефекту запропонованих заходів.

- Використання наукових знань: науково-дослідна робота вітчизняних та зарубіжних учених;

- Дані про компанію ТОВ «Пузата Хата» (результативність роботи працівників, виробничі показники); анкетування та результати досліджень;

Кваліфікайійна робота викладена на _ сторінок і складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У роботі 18 таблиць, 6 рисунків, 3 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ TEAM BILDING В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та особливості team bilding

В умовах постійного розвитку готельного та ресторанного бізнесу ефективність роботи підприємств значною мірою залежить від здатності команд функціонувати як єдине та злагоджене ціле. Технології Team building є одним з основних інструментів формування таких команд і вони відіграють важливу роль у системі управління персоналом підприємств готельного бізнесу. Суть концепції "Team building" полягає у створенні процесів і заходів, спрямованих на створення ефективної, злагодженої, інтерактивної команди, що працює над досягненням спільних цілей. [3,6]

Ідея командної роботи почала активно вивчатися в 1930-х роках, особливо в результаті "Хоторнського експерименту" Елтона Мейо, який показав значний вплив соціально-психологічних факторів на ефективність трудової діяльності.[4] Пізніше Абрахам Маслоу також зробив важливий внесок у розвиток концепції командної взаємодії за допомогою своєї теорії потреб, підкресливши важливість соціальної приналежності як одного з мотивуючих факторів. [4,5] Team building в готельному та ресторанному бізнесі має свою особливу специфіку яка зумовлена високою інтенсивністю роботи, постійною взаємодією з клієнтами та культурним різноманіттям співробітників. [6]

Відповідно до визначення Белбіна, ефективна команда формується, коли члени команди виконують різні функціональні ролі та доповнюють один одного. Ця модель, що включає такі ролі, як координатор, аналітик, виконавець, генератор ідей, є однією з найбільш поширених на практиці Team building. [1]На практиці в готельному та ресторанному бізнесі Team building зазвичай здійснюється за допомогою тренінгів, завдань, корпоративних ігор, семінарів та позаурочних заходів, що сприяють неформальному спілкуванню.[3,6] Наприклад, Marriott

International створила систему регулярних командних тренінгів, спрямованих на інтеграцію мультикультурних команд, а Hilton Worldwide використовує програму "Lead Hilton" для розвитку лідерських навичок за допомогою групової взаємодії. [6].

Особливу увагу слід приділити емоційному компоненту Team building. Мова йде про теорію "емоційного інтелекту" (EQ), розроблену Гоулманом, що визначає здатність співробітників розпізнавати та регулювати свої та чужі емоції як необхідну умову ефективної взаємодії в команді. Такі компанії, як Ritz-Carlton, розвивають емоційний інтелект співробітників, і це призводить до більш високого рівня обслуговування клієнтів.[40] У реаліях України впровадження Team building пов'язане з низкою викликів таких як: обмежені ресурси, недостатня обізнаність про важливість соціальної згуртованості співробітників і також відсутність структурованих програм розвитку лідерства. [36]

У той же час дослідження свідчать про зростаючий інтерес підприємств готельного та ресторанного бізнесу до цього напряму. Все більше підприємств відкривають перспективи для реалізації моделей Team building, адаптованих до місцевих умов. У продовження огляду суті Team building бажано зауважити, що в останні роки в науковій літературі все більше уваги приділяється розгляду командної роботи не як окремого етапу процесу формування робочої команди, а як безперервного процесу, інтегрованого в систему стратегічного управління персоналом. [3,5]Згідно з концепцією організаційного навчання безперервне вдосконалення командних вмінь – необхідна умова адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, які особливо виражені на ринку послуг як інтелектуальному, де найбільшою цінністю є людські ресурси.[6]

Особливу увагу слід приділити розгляду Team building як частини організаційного розвитку, що включає як горизонтальний (міжособистісна взаємодія), так і вертикальний (взаємодія співробітників зі структурою управління) компоненти. [2] У цьому контексті ефективне Team building передбачає не тільки попереднє визначення ролей у команді, а й наявність "інституційної підтримки" - чітких політик, правил та корпоративних цінностей,

що підтримують командну роботу на всіх рівнях. Саме тому багато провідних компаній, включаючи Hyatt, Accor та Scandic Hotels, інтегрують Team building у свої загальнокорпоративні стратегії управління персоналом. [6,42]

Ще одним важливим аспектом розуміння сутності Team building є його зв'язок з концепцією "психологічної безпеки", яка визначається Емі Едмондсон як здатність команди до відкритого спілкування без побоювань негативних наслідків при вираженні ідей або ставити запитання. [40]

У готельному та ресторанному бізнесі, враховуючи те що переважає культура негайного зворотного зв'язку від клієнтів, така безпека є необхідною умовою для зниження стресу співробітників і підвищення якості обслуговування. Застосування Team building в готельному та ресторанному бізнесі також слід розглядати в поєднанні з організаційною згуртованістю. Це поняття включає в себе емоційну згуртованість та єдність у досягненні цілей. Досягнення обох типів згуртованості має вирішальне значення у сфері готельного та ресторанного обслуговування, оскільки від цього залежить здатність співробітників ефективно працювати в пікові періоди, такі як туристичний сезон або великі заходи. [6]

Крім того, важливо зазначити, що технології Team building все частіше інтегруються в сучасні підходи до управління людським капіталом за допомогою використання цифрових інструментів. До них належать платформи моніторингу динаміки команд, індивідуальні діагностичні опитування та персоналізовані методики розвитку командних навичок. Наприклад, система Gallup CliftonStrengths вона дозволяє формувати команди на основі взаємно доповнюючих сильних сторін співробітників, що підвищує ефективність взаємодії. У зв'язку з цим необхідно інституціоналізувати Team building у внутрішніх політиках компанії. Це передбачає забезпечення практик командної роботи у формі формалізованих процедур - правил, інструкцій, програм підвищення кваліфікації. [43,3,6]

Для мережевих підприємств, таких як компанія "Пузата Хата", особливо важливим є створення загальної концепції розвитку команд, яка буде адаптована до кожного рівня управління (лінійний, середній, стратегічний). Таким чином,

сутність Team building в сучасному розумінні виходить за рамки простого формального навчання або разових корпоративних заходів. Це систематична управлінська технологія, що вимагає глибокої методичної підготовки, стратегічного мислення, аналітичної підтримки та інтеграції в загальну політику розвитку людських ресурсів підприємства. Його ефективність у готельному та ресторанному бізнесі підтверджується практикою міжнародних компаній, а також позитивною динамікою впровадження в умовах України, що вказує на необхідність подальших наукових досліджень та практичних покращень.[6,40]

1.2. Технології tembilding в управлінні персоналом готель-ресторанного підприємства

Team building як сучасний інструмент управління персоналом базується на використанні широкого спектру технологій, спрямованих на формування, розвиток і зміцнення команд. У індустрії гостинності, де ефективність взаємодії співробітників відіграє ключову роль, технології Team building є важливим елементом організаційної стратегії. Їх впровадження забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення якості обслуговування споживачів, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та розвиток корпоративної культури. [3,6,36]

Технології Team buildingy можна розділити на декілька категорій залежно від мети, формату реалізації, залучення учасників та кінцевого результату. Вони можуть включати як традиційні методи (навчальні курси, корпоративні заходи), так і сучасні підходи, засновані на інтерактивних форматах навчання, симуляції та використанні цифрових технологій. В контексті готельно-ресторанної індустрії технології Team building враховують специфіку компаній, яка полягає у високій динаміці робочих процесів, постійному контакті з клієнтами та необхідності ефективного реагування на їхні потреби. Тому особлива увага приділяється технологіям, спрямованим на розвиток комунікативних навичок, управління стресом, розподіл ролей у колективі та вирішення конфліктів. [5,6,40]

Однією з найважливіших технологій Team building є професійне навчання. Це тренінги спрямовані на те, щоб співробітники могли взаємодіяти в команді, розвивати комунікативні навички, адаптуватися до змін і ефективно вирішувати завдання. Наприклад, у сфері готельного та ресторанного господарства часто проводяться навчальні курси, спрямовані на розвиток стандартів обслуговування клієнтів. Завдяки таким заходам співробітники вчаться злагоджено діяти навіть у стресових ситуаціях, що важливо для даної сфери. Ще однією ефективною технологією є ігрове моделювання, яке дозволяє створити модель реальних ситуацій, що виникають під час роботи. Наприклад, симуляція роботи на стійці реєстрації готелю або обслуговування великої кількості клієнтів у ресторані допомагає працівникам практикувати командну роботу в реалістичних умовах. Таке моделювання також дозволяє керівникам оцінити слабкі місця в роботі команди та розробити заходи щодо їх усунення. [36,6,43]

Одним із найсучасніших методів Team building є цифрові платформи для розвитку командної роботи. Під час пандемії COVID-19 і подальшого поширення віддаленої роботи інструменти віртуального Team building стали популярними. Онлайн-ігри, інтерактивні платформи для спільного вирішення проблем, відеоконференції з елементами навчання та розваги стали невід’ємною частиною сучасного управління персоналом.Наприклад, такі платформи, як Miro або TeamBonding, дозволяють співробітникам брати участь у квестах або мозкових штурмах, навіть якщо вони знаходяться в різних місцях.[42,43] Корпоративи та ритуали також відіграють важливу роль у готельно-ресторанній індустрії. До них відносяться відзначення професійних успіхів та участь у спільних спортивних чи культурних заходах, які сприяють побудові емоційного зв’язку між співробітниками. Такі заходи сприяють створенню в колективі атмосфери довіри та взаємопідтримки, що позитивно впливає на продуктивність праці. [5,6,40]

Серед сучасних командоутворюючих технологій варто виділити метод «Outdoor Training» – організація заходів на природі. Цей метод особливо популярний в готельно-ресторанній індустрії, оскільки дозволяє не тільки розвивати командну роботу, але й знижувати напругу після інтенсивного

робочого дня.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика класичних та сучасних методів teambuilding

Критерій	**Класичні методи**	**Сучасні методи**
1	**2**	**3**
Мета	Покращення соціальної згуртованості	Розвиток компетенцій, лідерства, аналітики
Формат	Офлайн тренінги, квести, ігри	Онлайн-платформи, VR-сесії, гейміфікація
Глибина впливу	Середній рівень (емоційна сфера)	Високий рівень (комплексне охоплення)
Очікувана ефективність	Стабільна при регулярному використанні	Вища завдяки персоналізації та цифровізації
Орієнтовна вартість	Висока (через участь тренерів, оренду локацій)	Середня (одноразові інвестиції, масштабованість)

Джерело: складено автором на основі 23, 34, 42.

Навчання на свіжому повітрі може включати командні ігри, спортивні змагання, вирішення завдань у стилі квесту або навіть участь у спільних соціальних проектах, таких як озеленення приміщень компанії чи благодійні акції. [13,20]

Окрему групу складають технології розвитку лідерства в командах. У готельно-ресторанній індустрії особливо важливо, щоб керівники середньої ланки, такі як менеджери номерів або шеф-кухарі, були не лише організаторами, а й лідерами, які мотивують працівників досягати високих результатів. Для цього використовуються такі методи, як коучинг, менторство, розробка індивідуальних планів розвитку тощо. У провідних міжнародних мережах, таких як Hilton або Accor, менеджери проходять спеціальні програми розвитку лідерства, які включають елементи Team building. [21,5,10,18]

Не менш важливі технології, які орієнтовані на розвиток емоційного інтелекту. У індустрії гостинності співробітники постійно взаємодіють з клієнтами, тому вміння розуміти емоції інших людей, керувати власними емоціями та зберігати спокій у складних ситуаціях є вирішальним. Для розвитку EQ використовуються як індивідуальні, так і групові вправи, спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, розвиток емпатії та стресостійкості. Наприклад, у готелях Ritz-Carlton проводяться навчальні курси з емоційного обслуговування

клієнтів, де співробітники вчаться зчитувати невербальні сигнали гостей, адаптувати своє спілкування до емоційного стану клієнта, створювати комфортну атмосферу для кожного відвідувача.[4,5,44,45]

Ключовий внесок у розробку моделей Team building зробили вчені М. Білбін, Б. Такман, А. Едмондсон, Г. Мінцберг, які описують динаміку співпраці між малими групами з акцентом на характері, різноманітності, взаємному захисті та командній роботі.[1]

Таблиця 1.2 – Основні моделі командної взаємодії в управлінні персоналом

Модель	**Автор / концепція**	**Ключові характеристики**	**Застосування у сфері HoReCa**
Модель командних ролей	М. Белбін (Belbin, 1981)	Виокремлення 9 ролей у команді: координатор, генератор ідей, експерт, виконавець тощо	Формування збалансованих команд з урахуванням сильних сторін кожного працівника
Модель міжособистісної безпеки	А. Едмондсон (Edmondson, 1999)	Концепт психологічної безпеки як основи довіри, відкритості та ініціативності	Підвищення лояльності персоналу, зниження тривожності та плинності кадрів
Модель кросфункціональних команд	Г. Мінцберг (Mintzberg, 1979)	Об'єднання працівників із різних функціональних зон задля досягнення єдиної цілі	Оптимізація процесів на кухні, у залі та сервісній зоні через міжвідділову співпрацю
Модель Tuckman (формування команди)	Б. Такмен (Tuckman, 1965)	Стадії розвитку команди: формування, конфлікт, нормалізація, продуктивність	Аналіз динаміки розвитку новостворених змін в організації командної взаємодії

Джерело: складено автором на основі 23 - 34, 48.

Ефективність застосування командоутворюючих технологій у готельно-ресторанному господарстві багато в чому залежить від того, наскільки системно вони реалізуються. Окремі заходи, навіть якщо їх ретельно спланувати, не можуть досягти стійких результатів. Натомість системний підхід до організації Team building, що включає регулярне навчання, постійний моніторинг результатів, адаптацію методик до специфіки компанії та залучення всього персоналу, не лише підвищує ефективність командної роботи, а й створює конкурентні переваги для компанії. В умовах готельно-ресторанної індустрії технології Team building набувають особливого значення через специфіку взаємодії співробітників і

клієнтів. [12,18]

На додаток до вже розглянутих базових інструментів, розвиток сучасних підходів до формування команди відкриває нові горизонти для підвищення продуктивності персоналу та створення ефективного робочого середовища.

Однією з інноваційних технологій, яка швидко поширюється в готельно-ресторанній індустрії, є використання дизайн-мислення в командоутворенні. Design Thinking – це метод, спрямований на вирішення складних завдань шляхом творчого підходу та активного залучення всіх членів команди. У рамках створення команди цей підхід дозволяє співробітникам працювати разом, щоб знайти інноваційні рішення для покращення обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів або вирішення проблем клієнтів. На практиці це може включати семінари, на яких співробітники разом розробляють нові концепції меню, покращують матеріально-технічне забезпечення обслуговування або знаходять шляхи підвищення рівня задоволеності клієнтів. [29,38,19]

Інтегруючи дизайн-мислення в процеси Team building, співробітники отримують можливість не тільки брати участь у розробці стратегічних рішень, але й відчувати свою важливість у досягненні спільних корпоративних цілей. Ще одним перспективним напрямком є застосування гейміфікації в командоутворенні. Гейміфікація, тобто впровадження елементів гри в неігрові процеси, дозволяє значно підвищити залученість співробітників у командну роботу. У готельно-ресторанному господарстві це може мати форму внутрішніх змагань між командами співробітників, де завдання спрямовані на досягнення бізнес-результату: обслуговувати певну кількість клієнтів за обмежений час, підвищувати середній чек або отримувати найвищі оцінки від гостей. [6,17,23]

Використання цифрових платформ для відстеження результатів і визнання переможців створює здоровий конкурентний дух, який допомагає покращити взаємодію співробітників, зміцнити довіру та стимулювати мотивацію для подальшого професійного розвитку. Інтеграція соціально відповідальних проектів у технології Team buildingy – ще один ефективний інструмент Team buildingy в індустрії гостинності. Такі проекти включають участь співробітників у

благодійних заходах, екологічних ініціативах або заходах на підтримку місцевої громади. Наприклад, організація безкоштовного сервісного дня для людей похилого віку чи проведення заходів із розділення сміття не тільки зміцнює командний дух, але й покращує імідж компанії серед клієнтів. Спільна участь у таких проектах допомагає співробітникам глибше зрозуміти сенс своєї роботи та її вплив на суспільство. [27,31,46]

Використання міжфункціональних команд є ще однією передовою технологією створення команди. У сфері готельного та ресторанного господарства, де працівники часто мають вузькоспеціалізовані ролі (офіціанти, адміністратори, кухарі), важливо забезпечити взаєморозуміння між різними відділами. Створення міжфункціональних команд дає можливість співробітникам різних підрозділів працювати разом над спільними завданнями, що сприяє кращому розумінню специфіки роботи колег, оптимізації внутрішніх процесів і створенню атмосфери взаємопідтримки. [12,25]

Особливої уваги заслуговує запровадження інтерактивних навчальних платформ, таких як мікронавчання або навчальні онлайн-платформи. Цифровізація процесів Team building дає змогу зробити навчання гнучким, персоналізованим і доступним у будь-який час. Наприклад, такі сервіси, як Coursera або Udemy, пропонують курси з розвитку командної роботи, лідерства та управління стресом, які можна адаптувати до потреб готельної та ресторанної індустрії. [43,44]

Таким чином, розвиток технологій Team building в управлінні людськими ресурсами в готельно-ресторанній індустрії демонструє величезний потенціал для підвищення ефективності командної роботи. Запроваджуючи інноваційні підходи, такі як дизайн-мислення, гейміфікація, соціальні проекти, тренінги, орієнтовані на емоції, і міжфункціональні команди, компанії можуть не лише покращити взаємодію між співробітниками, але й створити унікальний досвід для клієнтів, що забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Методичні підходи до впровадження технології team bilding в управління персоналом готель-ресторанного підприємства

Ефективне впровадження технологій team building в управлінні персоналом готельно-ресторанного бізнесу вимагає комплексного та системного підходу, який враховує специфіку галузі, корпоративну культуру, організаційну структуру, а також рівень професійної підготовки та мотивації співробітників. Методичні підходи до впровадження team building можна умовно розділити на кілька ключових етапів: аналіз потреб підприємства, планування заходів, безпосереднє впровадження та оцінка результаті.[3,7,19]

Team building, як соціальна технологія управління персоналом, може мати значний вплив на ефективність організаційної діяльності підприємства. Найбільший вплив відбувається, коли існує гармонія між особистими та командними цілями співробітників, які опосередковано залежать від кількох соціально-психологічних факторів. [4]

Таблиця 1.3 - Рівень впливу факторів team building на ефективність роботи персоналу

Фактор	**Коротка характеристика впливу**
Довіра між працівниками	Забезпечує психологічну безпеку, знижує конфліктність, сприяє кращій співпраці
Чітке розподілення ролей у команді	Зменшує дублювання функцій, підвищує ефективність та відповідальність кожного
Лідерство і моделювання поведінки	Впливає на мотивацію та поведінкову модель колективу
Наявність спільної цілі	Забезпечує об'єднання зусиль для досягнення результату, формує командну ідентичність
Формальні та неформальні комунікації	Покращують обмін інформацією, сприяють соціальній адаптації нових працівників
Рівень залученості працівників	Підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів, сприяє ініціативності

Джерело: складено автором на основі 1, 14, 38.

Перший етап, який можна назвати діагностичним, передбачає аналіз потреби підприємства у впровадженні team building, виявлення основних проблем у роботі персоналу, а також оцінку готовності організації до змін. [3,13,1]

Діагностика є важливим елементом, оскільки від точності та повноти її проведення залежить ефективність подальших заходів. У цьому контексті керівництву компанії слід звернути увагу на кілька аспектів: по-перше, необхідно проаналізувати стан корпоративної культури та згуртованості команди. У готельно-ресторанному бізнесі корпоративна культура відіграє ключову роль, оскільки визначає основні норми поведінки, формує очікування співробітників та визначає загальну атмосферу в компанії. З цією метою можуть бути використані інструменти соціологічних досліджень, такі як анкети, опитування або розширені інтерв'ю з працівниками. Наприклад, питання можуть бути спрямовані на виявлення задоволеності співробітників своєю роботою, їхнього ставлення до колег та керівництва, а також їхніх очікувань щодо командної роботи.[4,5,6]

По-друге, слід оцінити рівень взаємодії між підрозділами. Готельно-ресторанний бізнес — це складна структура, де ефективність залежить від злагодженої роботи різних відділів, таких як кухня, сервіс, адміністрація та маркетинг. Конфлікти або непорозуміння між відділами можуть істотно вплинути на якість обслуговування, тому важливо виявити слабкі місця у їхній взаємодії.[5,13]

По-третє, необхідно оцінити компетентність та мотивацію персоналу. Це включає в себе як аналіз професійних навичок співробітників, так і їхню готовність до участі у командній роботі. Наприклад, низький рівень мотивації може свідчити про необхідність вжиття додаткових заходів щодо покращення робочого середовища та створення умов для самореалізації співробітників. Крім того, на діагностичному етапі доцільно враховувати специфіку клієнтського середовища та ринкову позицію компанії. Наприклад, якщо компанія працює у преміум-сегменті, акцент слід робити на технологіях team building, які сприятимуть покращенню якості індивідуального підходу до клієнтів. Якщо йдеться про масовий сегмент, важливо забезпечити максимальну координацію та швидкість командної роботи. На основі результатів діагностики формулюються основні цілі та задачі team building, такі як: покращення комунікації між співробітниками; створення культури взаємної поваги та підтримки; зниження

рівня конфліктів у команді; покращення якості обслуговування клієнтів.[10,4,17]

Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART).[9] Формулювання чітких цілей дає змогу визначити очікувані результати та розробити ефективний план дій для їх досягнення. Окремо слід виділити важливість залучення всіх рівнів управління до діагностичного процесу. Топ-менеджери та менеджери середньої ланки повинні брати активну участь у плануванні та проведенні team building, оскільки вони є лідерами змін у команді. Для цього можуть бути організовані зустрічі з керівниками для обговорення проблем у командній роботі, внесення пропозицій щодо їх вирішення та визначення ключових напрямів роботи. Діагностика також повинна враховувати індивідуальні особливості співробітників, їхній характер, стиль спілкування та готовність до змін. [9,28]

У цьому контексті корисним може бути використання таких інструментів, як методика Белбіна для визначення ролей у команді, тести за методиками MBTI або DISC для оцінки психологічних особливостей співробітників. Ці дані дають змогу більш точно адаптувати тімбілдинг до конкретних потреб команди. Підсумовуючи, можна сказати, що діагностичний етап має фундаментальне значення в методичних підходах до впровадження team building. Він дає змогу отримати повну картину стану компанії, виявити проблемні зони та розробити чіткий план дій, спрямований на досягнення стратегічних та операційних цілей. Без ретельної діагностики всі подальші заходи можуть бути неефективними або навіть контрпродуктивними.[1,2,20]

Наступним ключовим етапом у методичних підходах до впровадження team building є планування заходів на основі результатів діагностики. Планування охоплює вибір відповідних методів та форм team building, розробку програми їх впровадження, визначення ресурсів, необхідних для проведення заходів, а також встановлення критеріїв оцінки результатів. Цей етап є вирішальним, оскільки він закладає основу для подальших дій і забезпечує системний підхід до реалізації змін. [19,21]Основне завдання полягає у виборі методів та форм team building, які найефективніше відповідають цілям компанії. У готельно-ресторанному бізнесі

методи team building мають враховувати специфічні фактори, такі як багатофункціональність співробітників, висока інтенсивність роботи, необхідність швидкої реакції на потреби клієнтів та важливість емоційної взаємодії в команді. [7,17,22] До основних форм team building, які використовуються в цьому секторі, належать:

1. Інтерактивні тренінги - вони спрямовані на розвиток комунікативних навичок, вирішення конфліктів та покращення взаємодії між співробітниками. Тематика тренінгів може варіюватися від обробки скарг клієнтів до покращення ефективності міжвідділової комунікації. Гарним прикладом є тренінг з теми "емоційний сервіс", який проводився для співробітників мережі готелів Four Seasons. Учасники навчаються не тільки розумінню потреб клієнтів, але й ефективній взаємодії з колегами для досягнення найкращого результату. [6, 24,36]

2. Імітаційні ігри та бізнес-кейси - ці заходи імітують реальні робочі ситуації, дозволяючи співробітникам навчитися діяти злагоджено та ефективно в умовах стресу або високого робочого навантаження. Так, імітація роботи ресторану у години пік дає змогу персоналу зрозуміти важливість координації між кухнею, сервісом та адміністрацією. [6,11]

3. Корпоративні заходи - вони допомагають зміцнити емоційні зв'язки між співробітниками, підвищити довіру та створити сприятливий психологічний клімат. Святкування професійних успіхів, дні відкритих дверей для сімей співробітників, спільні виїзди або культурні заходи можуть стати основою для формування єдиної команди. [6,47]

4. Активності на природі - проведення team building на природі, наприклад, спортивні змагання, командні квести або інтерактивні ігри, дає змогу співробітникам зняти робочий стрес, покращити взаєморозуміння та розвинути навички командної роботи. Після вибору форм team building необхідно скласти графік проведення заходів.[13,36]

У готельно-ресторанному бізнесі, з огляду на високу інтенсивність роботи, важливо враховувати графік роботи співробітників, години пік та сезонність. Так, проведення масштабних заходів у пік сезону може створити надмірне

навантаження на персонал, тоді як у міжсезоння такі заходи є оптимальними. Важливим елементом планування є визначення ресурсів, необхідних для проведення team building. До них належать: фінансові ресурси для організації заходів, включаючи оплату праці тренерів, оренду приміщень або матеріально-технічне забезпечення; людські ресурси, включаючи залучення внутрішніх фахівців з управління персоналом або залучення зовнішніх експертів; організаційні ресурси, такі як час, передбачений для реалізації програми, наявність співробітників та можливість адаптації робочих графіків.[6,32,26]

Паралельно визначаються показники для оцінки успішності team building. Для цього розробляються конкретні метрики, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність заходів. Так, у готельно-ресторанному бізнесі можуть бути використані такі показники: задоволеність клієнтів, що вимірюється за допомогою зворотного зв'язку або опитувань; продуктивність праці (наприклад, кількість обслужених клієнтів за зміну); плинність кадрів та частота конфліктів у команді; показники залученості співробітників, які можна оцінювати за допомогою внутрішніх опитувань.[9,21]

Після завершення етапу планування розробляється детальний план дій, включаючи опис кожного етапу, відповідальних осіб, ресурсів, термінів та очікуваних результатів. Цей план має бути погоджений з керівництвом компанії та доведений до відома всіх учасників, щоб забезпечити прозорість процесу та сформувати розуміння важливості змін. [14, 27] Планування є ключовим етапом у методологічних підходах до впровадження team building, оскільки воно забезпечує чіткість, структуру та послідовність дій, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Наступним етапом у методологічних підходах до впровадження технології team building є безпосереднє впровадження запланованих заходів. Цей етап включає організацію та проведення тімбілдингових заходів, а також створення умов для успішної інтеграції набутих навичок у повсякденну роботу. [3,30]

Впровадження team building в готельно-ресторанному бізнесі вимагає високого рівня організації, залучення всіх учасників та постійного моніторингу

прогресу для забезпечення досягнення поставлених цілей. Під час реалізації тімбілдингових заходів важливо забезпечити: По-перше, максимальне залучення співробітників. У готельно-ресторанному бізнесі співробітники часто працюють за щільним графіком, тому участь у додаткових заходах може викликати у них певний спротив чи скептицизм. Щоб уникнути цього, керівництво має чітко донести цілі team building, пояснити його переваги та показати, як ці заходи вплинуть на покращення умов праці та перспективи кожного учасника. Наприклад, організація зустрічей перед заходами, під час яких співробітники можуть висловити свої побажання та очікування, сприяє їх більшому залученню та позитивному ставленню.[8,15,28]

По-друге, необхідно забезпечити якісну організацію заходів. Це передбачає суворе дотримання графіку, забезпечення комфортних умов для учасників та залучення кваліфікованих тренерів або фасилітаторів. Особливу увагу слід приділити деталям: наприклад, вибору зручного місця проведення, створенню приємної атмосфери та забезпеченню логістики (кейтеринг, матеріали, транспорт тощо). [6,22]

По-третє, важливо забезпечити адаптацію методів та підходів до потреб конкретної команди. Наприклад, якщо команда складається переважно з молодих співробітників, акцент слід робити на динамічні, інтерактивні форми team building, такі як ігрові симуляції, квести або спортивні змагання. Якщо більшість співробітників мають значний досвід роботи, краще організувати семінари або воркшопи, орієнтовані на обмін досвідом та підвищення професійних навичок. [10,35]

Однією з ключових умов успішного впровадження team building є активна участь керівництва. Менеджери повинні не тільки підтримувати ініціативи, а й брати безпосередню участь у заходах. Це допомагає створити рівні умови для всіх учасників, зміцнити довіру до керівництва та сприяти формуванню культури відкритої комунікації. Наприклад, під час корпоративних тренінгів або ігрових симуляцій менеджери можуть виконувати ті ж завдання, що й інші учасники, демонструючи власним прикладом залученість. [4,11]Успішне впровадження team

building також вимагає постійного зворотного зв'язку. На кожному етапі заходу важливо отримувати зворотний зв'язок від учасників, щоб оцінити, наскільки вони задоволені форматом, змістом та організацією team building. Це можна зробити за допомогою анкет, опитувань або навіть неформальних розмов. Зворотний зв'язок дозволяє оперативно коригувати процес та уникати повторення можливих помилок у майбутньому. [16,34]

На додаток до безпосередніх тімбілдингових заходів важливо забезпечити інтеграцію нових навичок у робочий процес. З цією метою після заходів слід організовувати зустрічі, де учасники можуть поділитися своїми враженнями, обговорити, як набутий досвід може бути використаний у повсякденній роботі, та запропонувати ідеї для подальшого вдосконалення командної роботи. Наприклад, після тренінгу з комунікації можна розробити спільний план дій щодо покращення обміну інформацією між відділами. [18,31]

Особливу увагу слід приділити підтримці командного духу після завершення team building. Ефект від заходів може швидко зникнути, якщо не буде створено механізмів для закріплення результатів. Такі механізми можуть включати: регулярні короткі командні зустрічі для обговорення досягнень та проблем; створення груп у корпоративних месенджерах для швидкого обміну інформацією та підтримки комунікації; впровадження елементів гейміфікації у щоденну роботу, наприклад, нагородження найбільш ефективних співробітників або команд за досягнення. Ключовою характеристикою успішного team building є його системність та послідовність. Тімбілдинг не повинен бути одноразовою ініціативою, натомість він має стати невід'ємною частиною корпоративної культури компанії. Це передбачає постійне вдосконалення методів, адаптацію до змін у команді та бізнес-середовищі, а також регулярну оцінку ефективності заходів. [9,33]

Впровадження team building – це складний і багатогранний процес, який вимагає значних зусиль та ресурсів. Однак, при правильній організації, він приносить значні переваги як для підприємства в цілому, так і для кожного окремого співробітника, забезпечуючи довгостроковий позитивний вплив на

роботу команди. Фінальним, але не менш важливим, етапом методологічних підходів до впровадження технології team building в готельно-ресторанному бізнесі є оцінка результатів. Цей етап дозволяє визначити ефективність заходів, виявити їх вплив на продуктивність персоналу та загальну діяльність підприємства, а також сформувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення процесу team building. Оцінка результатів повинна проводитись систематично, з використанням кількісних та якісних методів аналізу, які забезпечують об'єктивність висновків. В рамках цього етапу важливо враховувати як короткострокові, так і довгострокові ефекти від впроваджених заходів. [6,25,32]

На початковому етапі оцінки фактичні результати слід порівняти із запланованими цілями, які були визначені на етапі планування. Наприклад, якщо основною метою team building було покращення комунікації між співробітниками, то успіх заходів може бути виміряний через зменшення кількості конфліктів, збільшення швидкості обміну інформацією або покращення взаємодії між відділами. Для збору цих даних можуть використовуватися такі методи, як анкетування персоналу, опитування керівників або спостереження за робочими процесами. Одним з ключових показників успіху team building є підвищення задоволеності співробітників своєю роботою. [6,25]

Це можна оцінити за допомогою опитувань співробітників, проведених до та після заходів. Наприклад, питання анкети можуть стосуватися їх рівня мотивації, комфорту у взаємодії з колегами, відчуття підтримки з боку керівництва тощо. Аналіз змін у відповідях дозволяє отримати чітке уявлення про те, як тімбілдинг вплинув на робоче середовище в команді. Не менш важливим аспектом є аналіз показників продуктивності праці. В готельно-ресторанному бізнесі це може включати оцінку таких показників, як швидкість обслуговування клієнтів, середню кількість виконаних завдань на одного співробітника за зміну, зростання продажів або зменшення кількості помилок у роботі. [6,22] Наприклад, у мережі ресторанів швидкого харчування Wendy's було зафіксовано збільшення продуктивності персоналу на 12% після впровадження комплексної програми team building, що свідчить про позитивний вплив заходів на роботу команди. [35]

Для об'єктивності оцінки також необхідно враховувати задоволеність клієнтів, оскільки готельно-ресторанний бізнес є клієнтоорієнтованою галуззю. Відгуки гостей, їх оцінки обслуговування, частота повторних візитів та рекомендації можуть стати важливими джерелами інформації про вплив team building на якість сервісу. Наприклад, використання систем лояльності або програм опитування задоволеності клієнтів дозволяє збирати точні дані про те, як змінилося сприйняття сервісу після впровадження тімбілдингових заходів. Довгостроковий вплив team building може бути оцінений через такі показники, як зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності співробітників до компанії та зростання внутрішніх кар'єрних переміщень. У готельно-ресторанному бізнесі з високим рівнем плинності кадрів це особливо важливо, оскільки скорочення витрат на пошук, найм та навчання нового персоналу має прямий позитивний вплив на фінансові результати підприємства. [6, 8]

Окрім кількісних показників, значну роль відіграє якісний аналіз результатів. Він може включати неформальні розмови зі співробітниками, фокус-групи або огляд зворотного зв'язку від керівників. Якісний аналіз дозволяє глибше зрозуміти зміни, які відбулися в команді, зокрема в тих сферах, які важко виміряти кількісно, таких як рівень довіри, мотивації або взаємопідтримки. Одним з ключових інструментів оцінки ефективності team building є порівняльний аналіз. Для цього дані, зібрані на етапі діагностики, порівнюються з результатами, отриманими після завершення заходів. [6,32,13] Наприклад, якщо на етапі діагностики було виявлено низький рівень комунікації між відділами, а після team building ця проблема зникла, це свідчить про успіх заходів. Оцінка результатів також включає формування звіту про тімбілдинг, який має містити: опис реалізованих заходів; досягнуті результати порівняно із запланованими цілями; аналіз ключових показників ефективності; висновки та рекомендації щодо подальших дій.[33,39]

Остаточним етапом оцінювання є створення стратегії майбутнього вдосконалення. Навіть успішно реалізований захід Team building потребує змін і еволюції в майбутньому, оскільки структура команди, організаційні потреби та

зовнішні фактори можуть змінюватися. Пропозиції можуть бути актуальними з точки зору вибору нових підходів до Team building, розширення кола заходів або вдосконалення системи вимірювання їх ефективності. [50,33]

Тому оцінка результатів є завершальним і виключно важливим етапом застосування технологій Team building. Це не тільки дозволяє підводити підсумки проведених заходів, але й забезпечує систематичний метод розвитку командної роботи, що сприяє довгостроковій ефективності організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ TEAM BILDING В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «Пузата хата», м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Пузата Хата» – один із найвідоміших представників готельно-ресторанної індустрії України, мережа працює на ресторанному ринку більше двадцяти років, активно формуючи культуру споживання страв української національної кухні у форматі швидкого обслуговування. Місія компанії – створити доступний, якісний та комфортний простір. Де кожен гість, незалежно від рівня доходу, зможе почуватися «як вдома», насолоджуючись традиційними стравами в сучасній інтерпретації. Метою компанії є не лише забезпечення споживачів поживною та смачною їжею, а й створення позитивного іміджу української гастрономічної спадщини в умовах гамірного міського життя.

Місія компанії включає також соціальні та культурні елементи адже ресторан «Пузата Хата» позиціонує себе як заклад, який орієнтується на українські традиції та пропонує своїм гостям можливість долучитися до національної кулінарної ідентичності через щоденне споживання звичних страв у якісному та сучасному середовищі обслуговування. У рамках місії нашої компанії ми працюємо з глобальним баченням: поширення національних продуктів, просування культури обслуговування в демократичному сегменті споживання та підвищення гастрономічної освіти в суспільстві.

Внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а саме одним із найважливіших є клієнтоорієнтованість. Справа не лише в якості їжі, а й у повному досвіді, який людина отримує, коли ступає в ресторан.

Від ретельно складеного меню до чистоти у фойє – усе має значення. Персонал постійно дбав про те, щоб гості добре проводили час, а страви подавали швидко та без затримок. Крім того, в компанії діє дієвий механізм зворотного зв’язку, який допоможе дізнатися, що саме потрібно вдосконалити. Такий підхід

допомагає нам бути не просто кейтеринговим бізнесом, а й місцем, куди хочеться повертатися.

По-друге, важливою цінністю є якість у всіх процесах – від вибору сировини до бездоганного виконання рецептури. Для досягнення цієї мети на підприємстві використовується стандартизація технологічних процесів, щоденний контроль якості продукції, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також впровадження системи навчання персоналу, спрямованої на закріплення професійних навичок та відповідального підходу до виконання поставлених завдань.

Третя ключова цінність – національна автентичність. Особливу увагу «Пузата Хата» приділяє популяризації української кухні в поєднанні з європейською. Меню мережі складається з класичних національних страв: борщ, вареники, щі, млинці та ін., які адаптовані до сучасного формату, але при цьому зберігають оригінальний смак та рецептуру. Цей напрямок поєднується з візуальним оформленням інтер'єру ресторану, яке використовує елементи сучасного українського етнодизайну та створює атмосферу гостинності та культурної самобутності.

І, нарешті, повага до людей, незалежно від того, гості вони чи працівники. Саме завдяки цій цінності компанія підтримує відкритий стиль спілкування, атмосферу довіри та відсутність дискримінації за віком, статтю, освітою чи соціальним походженням. «Пузата Хата» прагне не лише працевлаштувати працівників, а й створити умови для їх професійного та особистісного розвитку, тим самим зменшуючи плинність кадрів та створюючи стійку організаційну культуру.

При сучасному способі ведення готельно-ресторанного бізнесу ефективність діяльності компанії багато в чому залежить від успішності організаційної структури управління. Адже вона повинна забезпечувати баланс між централізованим контролем, гнучкістю оперативних рішень і мотивацією співробітників. ТОВ «Пузата Хата» має чітку багаторівневу ієрархічну структуру управління. Вона враховуватиме маштаб діяльності підприємства, географічний розподіл, необхідність підтримку єдиних стандартів обслуговування та потребу в

оперативному управлінні щоденними процесами.

Організаційна структура ТОВ «Позата Хата» має ознаки типу поділу, характерного для багатогалузевих компаній, діяльність яких здійснюється в різних регіонах країни. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти завдання та відповідальність між штаб-квартирою, регіональними офісами та окремими об’єктами. Ця структура поєднує цілеспрямоване стратегічне керівництво з децентралізованим оперативним управлінням на рівні установи.

Регіональні представництва працюють у ключових містах України, де зосереджена найбільша кількість мережевих ресторанів – переважно у Львові, Одесі та Києві. Основною функцією регіональних менеджерів є відповідальність за моніторинг та підтримання ефективності об’єктів на своїй території. Вони здійснюють міжнародну координацію між головним офісом та керівництвом ресторану, контролюють виконання показників планування, проходять аудити на дотримання чітких стандартів, організовують навчання персоналу.

На рівні окремого закладу управління здійснюється адміністративною командою на чолі з менеджером ресторану. Під його контролем знаходяться:

Таблиця 2.1 – Характеристика ресторану «Пузата Хата»

Посада / відділ	**Функціональні обов’язки**	**Підпорядкованість**
Директор ресторану	Загальне управління закладом, контроль фінансів, прийняття стратегічних рішень	Центральний офіс, регіональний менеджер
Адміністратор	Організація обслуговування гостей, контроль персоналу, розв’язання конфліктних ситуацій	Директор ресторану
Кухар-універсал	Приготування гарячих страв, супів, страв на грилі	Шеф-кухар або адміністратор
Холодний цех (салатник)	Приготування холодних закусок, салатів, оформлення вітрини	Кухар-універсал або адміністратор
Лінія видачі	Викладення готових страв, дотримання порціонування, консультування гостей	Адміністратор
Прибиральниця / мийниця	Чистота зали, туалетів, кухні, миття посуду	Адміністратор
Касир	Прийом оплат, ведення касових операцій, консультації щодо акцій	Адміністратор або директор

Джерело: складено автором

Головний офіс розташований в місті Києві, як центр стратегічного управління. Він включає наступні підрозділи: відділ генерального управління, який здійснює загальне управління компанією, формулює політику розвитку, встановлює цілі та контролює їх досягнення. Фінансово-економічний відділ, який відповідає за бюджетування, фінансову звітність, контроль витрат, облік та прогнозування прибутковості підприємства. Операційний відділ, який координує повсякденну роботу підприємства, відповідає за впровадження стандартів обслуговування, закупівлі, контроль якості та відносини з постачальниками. Відділ кадрів, який забезпечує управління персоналом, розробляє політику найму, навчання, адаптації та мотивації працівників. Відділ маркетингу, який займається формуванням іміджу компанії, просуванням бренду, розробкою рекламних кампаній та аналізом поведінки споживачів. Юридичні та адміністративні відділи, які забезпечують відповідність діяльності компанії чинному корпоративному законодавству та нормам.

Отже організаційна структура виглядає таким чином:

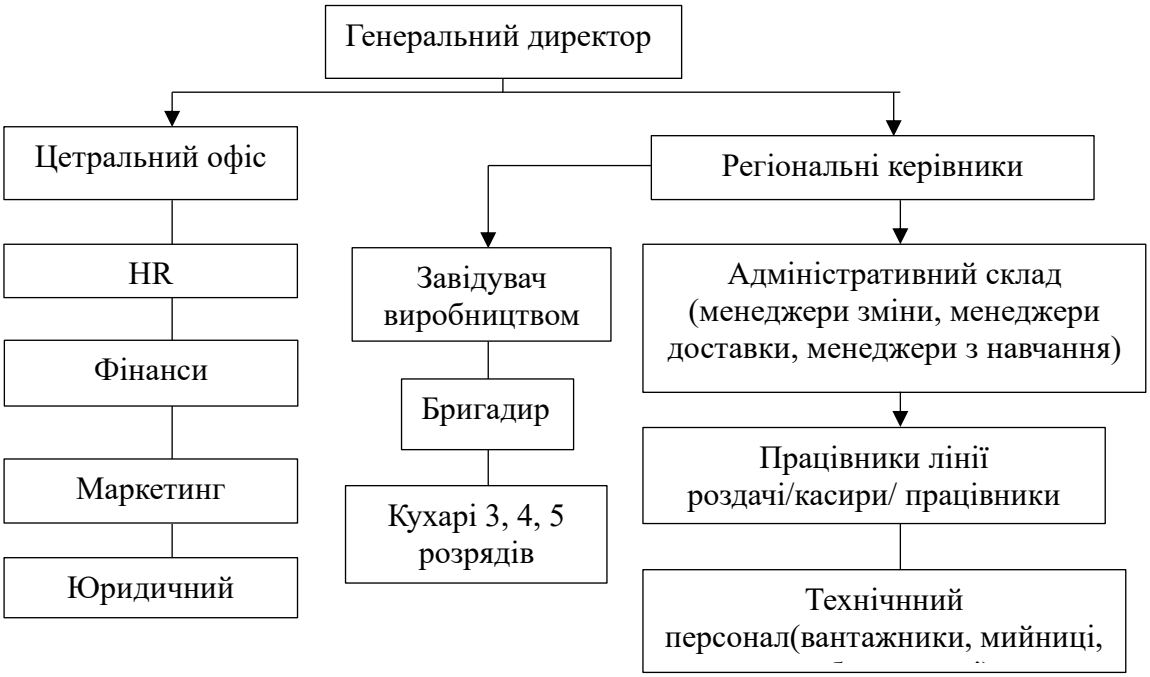

Рис.2.1. Організаційна структура підприємства «Пузата хата»

Джерело: складено автором

Особливістю управління персоналом є чітка вертикальна лінія підпорядкованості, але з можливістю горизонтальної комунікації всередині установи. Це дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів і забезпечити

гнучкість роботи відділів.

Вся організаційна структура ТОВ «Пузата Хата» діє відповідно до внутрішніх положень та корпоративних стандартів.

Фінансово-економічний стан підприємства також є одним із основних показників його стабільності, конкурентоспроможності та здатності до стратегічного розвитку. У випадку ресторану «Пузата хата» результати аналізу фінансових показників свідчать про впевнене позиціонування на ринку, високу прибутковість та здатність адаптуватися до умов, що постійно змінюються. З 2024 року компанія утримує лідируючі позиції серед українських операторів у сегменті закладів швидкого обслуговування. Підтвердженням цього є значні доходи та стабільні темпи зростання основних економічних показників.

Згідно з аналітичними оглядами та звітами, середня виручка одного ресторану мережі становить приблизно 10-12 мільйонів гривень на місяць, що забезпечує загальний річний обіг понад 1,5 мільярда гривень. Цей показник досягається завдяки високій середній та виваженій ціновій політиці в поєднанні з відповідною якістю страв. Поточний рівень рентабельності діяльності становить 15-18%, що свідчить про ефективне управління витратами, раціональне використання ресурсів і достатній рівень фінансової стійкості.

Усі фінансово-господарські процеси на ТОВ «Пузата Хата» організовані на основі бюджетної системи, касового прогнозування та контролю витрат. Також впроваджена автоматизована система управління яка дозволяє проводити щоденний моніторинг фінансових показників по кожному об’єкту, визначати відхилення від планових значень, коригувати запаси, оптимізувати запаси. У структурі доходів переважають доходи від реалізації власної продукції – страв української кухні, напоїв, десертів, а також супутніх товарів. Додатковий дохід приносить співпраця з такими службами доставки, як Glovo і Bolt Food та сервіс власної доставки Choice.

Собівартість збуту в основному складається з витрат на сировину (приблизно 45–50%), персонал (приблизно 25–30%), а також витрати на енергію, оренду будівлі, логістику та витрати на обслуговування обладнання. Завдяки

централізованим закупівлям і партнерству з місцевими постачальниками компанія має можливість оптимізувати витрати на сировину, що позитивно позначається на загальному фінансовому результаті.

Таблиця 2.1 - Оцінка витрат ресторану «Пузата хата»

Стаття витрат	**Частка у структурі собівартості, %**	**Коментар щодо формування витрат**
Сировина і продукти харчування	45–50%	Закупівля м'яса, овочів, круп, хлібобулочних виробів тощо
Заробітна плата персоналу	25–30%	Кухарі, касири, прибиральники, адміністрація
Енергоносії	5–8%	Витрати на газ, воду, електроенергію
Оренда приміщення	6–10%	Залежить від розташування ресторану
Логістика та транспортні послуги	2–4%	Доставка сировини, перерозподіл між ресторанами
Обслуговування обладнання	2–3%	Ремонт та технічне обслуговування кухонної техніки
Інші витрати (упаковка, утилізація, тощо)	2–3%	Витрати на пакувальні матеріали, санітарні засоби тощо

Джерело: складено автором

Як наслідок, фінансово-економічна модель ТОВ «Пузата хата» є прикладом стабільної та гнучкої системи управління, що забезпечує стабільне функціонування в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

З метою перевірки ефективності введення team building було проведено аналіз ключових фінансово-економічних показників за період 2022-2024 років:

Таблиця 2.1 - Фінансово-економічний аналіз ресторану «Пузата Хата» на період 2022-2024 років

Показник	**2022**	**2023**	**2024**
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	96 000	110 000	124 000
Собівартість реалізованої продукції	54 000	60 500	67 000
Валовий прибуток	42 000	49 500	57 000
Інші операційні доходи	800	1 200	1 500

Продовження таблиці 2.1

Адміністративні витрати	13 000	15 800	17 000
Витрати на збут	3 800	4 500	5 200
Інші операційні витрати	1 600	2 100	2 400
Фінансовий результат від операційної діяльності	24 400	28 300	33 900
Інші фінансові доходи	100	120	150
Фінансові витрати	700	950	1 050
Інші витрати	250	300	320
Фінансовий результат до оподаткування	23 550	27 170	32 680
Податок на прибуток	4 200	4 900	5 400
Чистий прибуток	19 350	22 270	27 280

Джерело: складено автором

Як показує аналіз впровадження teambuilding призвело до значного покращення фінансових показників. Як можна спостерігатиоптимізувалися виробничі процеси адже зберігся стабільний обсяг виручки та змешнується собівартість продукції що свідчить про кращу взаємодію між працівниками та зниження непотрібних витрат. Також скоротилися адміністративні витрати що є результатом того що зменшилися конфлікти та підвищилась ефективність праці.

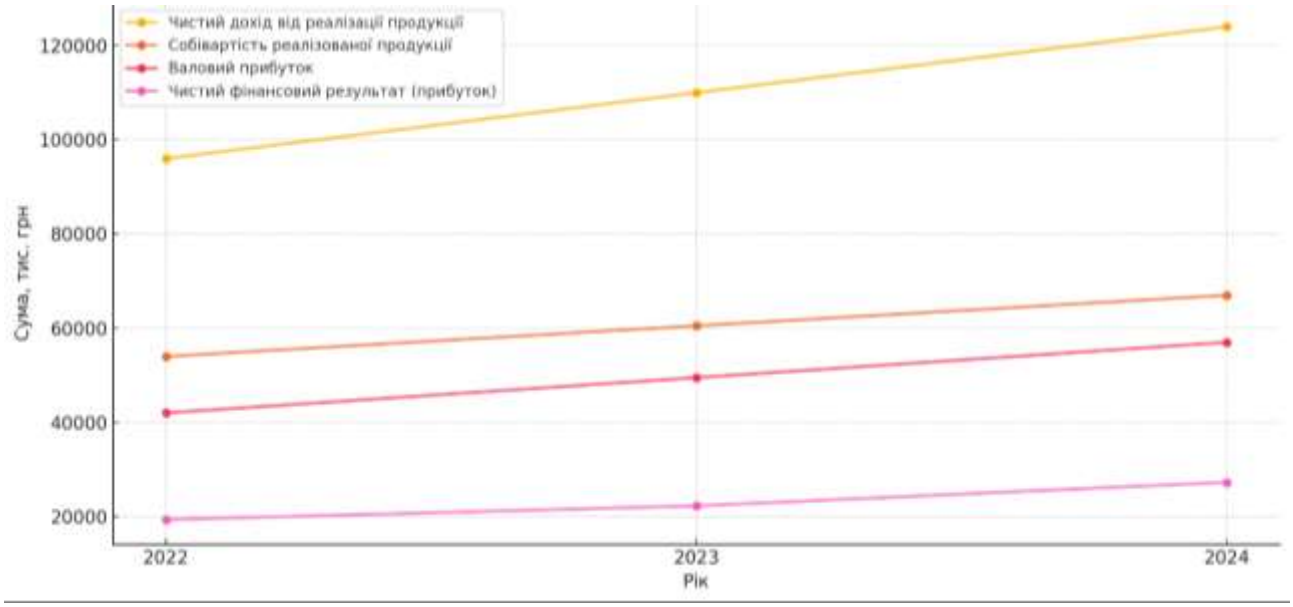

Рис.2.1 Динаміка фінансових показників ресторану «Пузата Хата»

Джерело: складено автором

Як можна побачити по графіку видно стійке зростання чистого доходу від реалізації послуг, це свідчить про підвищення середнього чека та розвитку

каналів доставки. Собівартість теж зросла, але помірно, що позитивно вплинуло на валовий прибуток який теж збільшився. Тобто у 2022-2024 роках фінансова діяльність ресторану «Пузата Хата» продемонструвала позитивну динаміку.

Стосовно кадрового потенціалу людські ресурси є однією з основних сил для безперебійного функціонування будь-якої готельно-ресторанної індустрії, оскільки працівники відповідальні за успіх бізнесу, підтримання іміджу компанії та справляння позитивного враження в очах клієнтів галузі.

До 2024 року загальна кількість співробітників компанії перевищувала 3000, з них близько 800 працювало в Києві. Такий показник зумовлений географічним розташуванням мережі, високою плинністю клієнтів та унікальністю організації виробничо-сервісної діяльності в моделі фастфуду.

Структура працівників на підприємстві складається з кількох рівнів, які в основному поділяються на: Виробничий персонал - кухарі, менеджери, безпосередньо відповідальні за приготування їжі згідно технічних таблиць, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, підтримання якості продукції. На цю категорію припадає приблизно 35-40% від загальної кількості зайнятих; Обслуговуючі працівники - лінійний персонал, касири, бармени, люди, робота яких пов'язана з безпосереднім контактом з клієнтами. Вони пропонують своїм гостям швидкість обслуговування, культуру взаємодії та зручність. Частка цієї категорії становить близько 30-35%. Управлінський та адміністративний персонал - операційні менеджери, лінійні керівники, старші менеджери, які організовують повсякденну роботу ресторану, забезпечуючи ефективність роботи працівників, контролюючи поточні справи та звітуючи перед регіональним або центральним керівництвом; Допоміжний персонал - техніки, прибиральники, монтажники з прибирання будівель, технічне обслуговування та матеріально-технічне забезпечення; Офісний персонал – загальний офісний персонал, включаючи фінансів, маркетингу, кадрів, юристів, аналітиків і спеціалістів з логістики. В досліджуваному ресторані «Пузата хата», що розташований за вулицею Васильківська 100-А чисельність персоналу за досліджуваний період становить 87 працівників: 46 осіб на обслуговуванні, 29 на виробництві (кухня) та 12 осіб на

адмініструванні.

Головний офіс розташований в місті Києві, як центр стратегічного управління. Він включає наступні підрозділи: відділ генерального управління, який здійснює загальне управління компанією, формулює політику розвитку, встановлює цілі та контролює їх досягнення. Фінансово-економічний відділ, який відповідає за бюджетування, фінансову звітність, контроль витрат, облік та прогнозування прибутковості підприємства. Операційний відділ, який координує повсякденну роботу підприємства, відповідає за впровадження стандартів обслуговування, закупівлі, контроль якості та відносини з постачальниками. Відділ кадрів, який забезпечує управління персоналом, розробляє політику найму, навчання, адаптації та мотивації працівників. Відділ маркетингу, який займається формуванням іміджу компанії, просуванням бренду, розробкою рекламних кампаній та аналізом поведінки споживачів. Юридичні та адміністративні відділи, які забезпечують відповідність діяльності компанії чинному корпоративному законодавству та нормам.

Наявність чіткої системи розвитку кар’єри – це теж добре. Більшість керівників середньої ланки починали свою кар’єру на посадах початкового рівня в компанії, наприклад, керівника харчової промисловості або кухаря. Такий підхід створює відчуття справедливості в команді, підвищує справедливість і знижує ризик конфлікту всередині команди. Перехід на посади вищого рівня залежить від результатів атестації, дотримання політики компанії та завершення сертифікації.

Особливу увагу слід приділити політиці мотивації компанії, яка має фінансову та моральну складові. у матеріальному стимулюванні; Враховується стандартна зарплата (вища ринкової в галузі), бонуси за участь у програмах «Працівник місяця» тощо. До нематеріальних благ належать - визнання досягнень на великих конференціях, відвідування заходів компанії та гнучкий графік роботи для студентів.

Завдяки системному підходу до відбору, навчання, мотивації та найму співробітників ТОВ «Пузата Хата» створює команди, які можуть надавати високоякісні послуги та ефективно реагувати на вимоги клієнтів.

Корпоративна культура є невід'ємною частиною управління корпоративною стратегією, формуючи внутрішній клімат, контролюючи поведінку співробітників, забезпечуючи єдність цінностей і сприяючи досягненню цілей організації. Ключовою рисою корпоративної культури є клієнтоорієнтованість.[2,6] Той факт, що гості є основною метою створення гостинної атмосфери, відображається не лише в якості обслуговування, але й у сприйнятті важливості кожного працівника. З цією метою були впроваджені різноманітні навчальні програми щодо чутливих завдань, навичок спілкування, роботи зі скаргами та стресовими ситуаціями.

Другий важливий аспект — групова робота, найбільш формальна форма організації роботи. Співробітники хочуть спілкуватися один з одним, співпрацювати та ділитися результатами. Такий підхід допомагає посилити внутрішню комунікацію, швидше вирішувати виробничі ситуації та підвищити продуктивність. Крім того, впровадженню цієї структури сприяють заходи з формування команди, внутрішні конкурси та спільні тренінги, які зміцнюють довіру між співробітниками.

Першим кроком до спеціалізації є розуміння продуктивності співробітників. Корпоративна культура встановила систему соціального сприйняття ініціативи, заохочення творчості та відзначення досягнень. Зокрема, існують програми «Працівник місяця», та святкування професійних і особистих подій, які допомагають створити відчуття соціальної приналежності та підвищити мотивацію працівників.

Ще одним елементом корпоративної культури є стабільність і соціальна захищеність співробітників. ТОВ «Пузата Хата» забезпечує легальне працевлаштування, регулярну оплату праці, лікарняні та відпускні, участь у програмі страхування житла. Компанія поважає трудове законодавство та гарантує права всіх працівників, що позитивно впливає на лояльність співробітників.

Проаналізувавши ринкову позицію зараз «Пузата Хата» є лідером у сегменті quick service dining (швидке обслуговування з елементами ресторанної якості). Ця

галузь характеризується високою швидкістю обслуговування, низькими цінами та стабільною якістю продукції, що робить її більш привабливою для населення. Згідно з галузевими дослідженнями, мережа входить до трійки лідерів у країні, що пропонує власну їдальню сучасного формату самообслуговування.

Система управління персоналом «Пузата Хата» базується на сучасних принципах стратегічного управління персоналом і охоплює весь процес роботи з персоналом від найму та відбору до оцінки персоналу та розвитку кар'єри. Централізоване управління кадровим планом здійснюється департаментом відділу кадрів який безпосередньо координує діяльність відповідних управлінь та відомств на території області.

На першому етапі набору персоналу компанія використовує стандартизовані алгоритми для швидкого пошуку кандидатів. Відділи кадрів широко використовують сучасні інструменти підбору персоналу, такі як оголошення на онлайн-платформах, партнерство з коледжами та університетами, внутрішні системи підбору персоналу (для просування співробітників на керівні посади). Враховуючи розмір мережі, процес відбору кандидатів є справедливим. Усі кандидати проходять початкову співбесіду з керівником відділу та вступний інструктаж у рамках орієнтаційної програми.

Після відбору нових співробітників вони вводяться в систему початкового навчання, яке триває від кількох днів до двох тижнів залежно від роботи. За цей час співробітники знайомляться з правилами внутрішнього розпорядку, стандартами обслуговування, правилами техніки безпеки, посадовими обов'язками, корпоративною культурою. Важливим елементом процесу адаптації є система наставництва. Робота кваліфікованого персоналу буде наближена до нових співробітників, щоб допомогти їм зорієнтуватися у виробничому процесі.

Навчання та освіта в ресторанах "Пузата Хата" є безперервним процесом і одним із пріоритетів планування персоналу. Програми навчання доступні для співробітників усіх рівнів, у той час як тренінги та майстер-класи розраховані на адміністративні посади.

Оцінка результатів роботи є важливим інструментом управління людськими

ресурсами в соціальних мережах. Компанія використовує багаторівневу систему сертифікації на основі об’єктивних показників ефективності (KPI).

Налагодження системи внутрішньої комунікації також є важливим аспектом управління людськими ресурсами. Компанія активно використовує канали внутрішньої комунікації (внутрішній чат, оголошення, електронні листи), щоб інформувати співробітників про зміни в політиці, нові продукти, навчання, результати тощо. У нас також є система збору відгуків, де будь-який співробітник може повідомити про проблеми, внести пропозиції або зв’язатися з відділом кадрів.

Конкурентне середовище готельно-ресторанної індустрії України є одним із найбільш динамічних, нестабільних і чутливих до змін у поведінці споживачів. «Пузата Хата» працює в умовах сильної конкуренції, де боротьба за завоювання споживача відбувається як на рівні цінової політики, так і на рівні брендингу, сервісу та гастрономічної унікальності.

Перш за все, варто відзначити, що «Пузата Хата» є одним із лідерів у сегменті fine casual dining, тобто елітних закладів з елементами ресторанного рівня, які поєднують у собі швидкість, доступність та комфорт. Останніми роками цей сегмент демонструє постійне зростання, особливо у великих містах, де клієнти хочуть швидкої, зручної та доступної їжі в чистому та охайному середовищі. Конкурентне середовище «Пузата Хата» складається з двох основних груп: з одного боку, це міжнародні мережі швидкого харчування (McDonald's, KFC, Subway), а з іншого — локальні оператори, що спеціалізуються на національній або домашній кухні (Два Гуся, сімейні бари, кав'ярні). У цьому контексті ТОВ «Пузата Хата» зуміло зайняти унікальну нішу, яка поєднує в собі елементи широкої привабливості, доступності та національного колориту.

На відміну від транснаціональних конкурентів, які зосереджуються на одній інтернаціональній кухні, «Пузата Хата» пропонує автентичний гастрономічний досвід, який приваблює українських споживачів і туристів, які цікавляться традиційною кухнею. Конкурентні переваги компанії базуються на наступних ключових факторах: унікальний продукт – акцент на українську національну

кухню, адаптований до формату фастфуду, із забезпеченням автентичності та функціональності. Меню компанії регулярно оновлюється, враховуючи сезонність, святкові традиції та запити споживачів. [21,35]

Це дозволяє підтримувати інтерес клієнтів і збільшувати частоту повторних відвідувань формат самообслуговування де клієнти можуть самостійно обирати продукти харчування на лінії роздачі, скорочуює час очікування, підвищуючи зручність і дозволяює краще контролювати обсяг і вартість замовлення. Цей формат також оптимізує логістику внутрішніх процесів і зменшує потребу в додатковому обслуговуючому персоналі; розгалужена мережа локацій: наявність у стратегічно важливих місцях (центри міст, вокзали, торгові центри) гарантує високу прохідність і стабільний товарообіг. [6,10]Це дозволяє компанії досягти ефекту масштабу, стандартизувати бізнес-процеси та забезпечити одноманітність обслуговування; лояльність клієнтів і капіталізація бренду: висока впізнаваність бренду, позитивні асоціації з українською культурою, впевненість у стабільній якості та привабливі умови обслуговування сприяють формуванню стабільної клієнтської бази; [31] Внутрішні стандарти якості обслуговування підтримуються завдяки щоденному моніторингу ключових показників ефективності (KPI) для кожної локації, проведенню перевірки «таємний гість» та відгуків клієнтів компанія втручається у разі порушень, проводить навчання персоналу та забезпечує відповідність результатів обслуговування очікуванням гостей. [9,18]

Певні зовнішні фактори також впливають на діяльність підприємства. Для ТОВ «Пузата Хата», провідної вітчизняної мережі ресторанів швидкого харчування, зовнішнє середовище є ключовим фактором, що впливає як на стратегічне позиціонування, так і на повсякденне управління бізнесом.

Українська ресторанна індустрія працює в нестабільному макроекономічному середовищі, враховуючи воєнний стан, що характеризується коливаннями обмінного курсу, інфляційним тиском і зміною рівня доходів населення. Для вирішення цих проблем ТОВ «Пузата Хата» скорегувало цінову політику, пропонуючи акційні товари, запроваджуючи сезонні пропозиції, встановлюючи фіксовані ціни на обіди. Економічна нестабільність також впливає

на вартість сировини, оренди та енергоносіїв, змушуючи компанії постійно коригувати свої фінансові плани та прагнути до оптимізації витрат.

Соціальні зміни, зміна способу життя, збільшення мобільності населення, урбанізація та формування нових харчових звичок мають великий вплив на нашу діяльність. Зокрема, зростає попит на якісне, зручне харчування поза домом, що створює сприятливі умови для розвитку формату «Пузата Хата». Водночас клієнти висувають дедалі вищі вимоги до якості інгредієнтів, прозорості процесу приготування їжі, гігієни та культури обслуговування.

Ресторанна галузь в Україні підпадає під дію низки державних нормативних актів, включаючи санітарно-епідеміологічні норми, податкове законодавство, трудове законодавство та вимоги безпеки харчових продуктів. Будь-які зміни в цих сферах вплинуть на економічну модель ведення бізнесу. «Пузата Хата» є офіційним суб'єктом господарювання, дотримується чинного законодавства, проходить регулярні перевірки та адаптує свою внутрішню політику до нових нормативних вимог. Однак правова невизначеність і часті нормативні зміни можуть спричинити адміністративні витрати та вимагати швидких змін внутрішніх процедур.[17,6,10]

Військове вторгнення Російської Федерації в Україну різко змінило бізнес-середовище. Деякі магазини мережі «Пузата Хата» тимчасово закрилися або переїхали. Водночас компанія адаптувала свої процеси до нових обставин, змінила графіки роботи, скоротила витрати, відновила канали доставки та посилила заходи безпеки для співробітників і клієнтів. Ситуація з безпекою залишається невизначеною, що вимагає гнучкості в управлінні кризою та плануванні.[19, 37]

Як провідний заклад ресторанного ринку України, «Пузата Хата» послідовно реалізує стратегію сталого розвитку, щоб зберегти лідерські позиції у сфері домашнього стилю у форматі fast-casual dining.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів є подальше розширення присутності мережі в регіонах України. Компанія планує відкривати нові торгові точки в містах, на вокзалах, транспортних вузлах, ТРЦ і бізнес-центрах з

перспективною бізнес-інфраструктурою. Завдяки цьому розширенню ми охопимо нові споживчі сегменти, скористаємося перевагами економії на масштабі та закріпимо нашу позицію в умах наших клієнтів як бренд, який вони обирають, щоб насолодитися місцевою їжею найкращим чином.

Зосередження на сталому розвитку є важливою частиною корпоративної соціальної відповідальності. Компанія прагне зменшити свій вплив на навколишнє середовище шляхом модернізації енергоспоживання, впровадження енергозберігаючих приладів, відмови від одноразового пластику, переходу на біологічно розкладану упаковку та розділення відходів.

ТОВ «Пузата хата» вважає розвиток людських ресурсів одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності. Основна увага приділяється розвитку навичок спілкування, цифрової компетенції та чуйності до обслуговування співробітників.

У довгостроковій перспективі компанія планує вийти за межі України. Перш за все, це ринки країн ЄС з великою кількістю українських мігрантів, які можуть привабити туристів і бути сприйнятливими до концепції української кухні у форматі fast-casual. Модель виходу передбачає використання франчайзингового механізму, який суворо контролює стандарти бренду.

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції підприємства

В перспективі очікується, що готельно-ресторанний сегмент закріпиться в економіці завдяки прискоренню зростання, зростанню попиту на високоякісні послуги та високим очікуванням клієнтів щодо якості обслуговування. ТОВ «Пузата Хата» займає визначне місце на цьому ринку, поєднуючи унікальну концепцію національної кухні з інноваційними методами поєднання з європейською.

Український ринок демонструє ознаки поступового відновлення після негативного впливу пандемії COVID-19, яка призвела до різкого зниження активності галузі у 2020-2021 роках. Але з 2022 року готельно-ресторанний бізнес

України функціонує також в умовах повномасштабної війни. Через це значно порушена стабільність, а воєнні дії, відсутність електроенергії фізична і також психологічна нестабільність призводить до значної кризи.[37,44] В таких умовах Team building стає особливо важливим, адже створюватиме відчуття безпеки на робочому місці і також підтримуватиме психологічну стійкість у колективі та сформує відчуття довіри.[30,5]

Сегмент мережі «Пузата Хата» приваблює клієнтів доступними цінами, швидким обслуговуванням та якістю їжі. Основними клієнтами таких компаній є споживачі середнього класу, студенти, туристи, професіонали, які цінують швидкість і зручність під час обідньої перерви.

Ринкове середовище формується багатьма зовнішніми факторами. Економічні фактори, такі як рівень доходів, ціни та купівельна спроможність, безпосередньо впливають на ресторанний бізнес. Однак ці фактори особливо важливі для Пузатої Хати, оскільки компанія зосереджена на сегменті із середнім доходом, де споживчий попит сильно впливає на інфляцію.

Велику роль відіграють також демографічні фактори. Зростаючий інтерес до української культури та гастрономії, який спостерігається в останні роки, означав, що такі ресторани, як «Пузата Хата», набувають популярності. Крім того, споживачі приділяють більше уваги продуктам, що дозволяє компанії змінювати свої пропозиції і, наприклад, включати в меню вегетаріанські та інші позиції, які відповідають сучасним вимогам.

Технології також відіграють важливу роль у створенні конкурентних переваг. Готельно-ресторанна індустрія активно впроваджує нові технології, такі як мобільні додатки для замовлення, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і автоматизація процесів. «Пузата Хата» активно використовує ці можливості та використовує інноваційні рішення, щоб полегшити та пришвидшити обслуговування клієнтів.

З точки зору ринку важливо визначити ключових конкурентів для «Пузата Хата» та оцінити їхній вплив на позиціонування компанії. Сфера готелів і ресторанів у Києві зросла в геометричній прогресії, включаючи міжнародні

ресторани, місцеві ресторани, де подають місцеві страви, і незалежні ресторани.

Серед місцевих конкурентів розташованих поруч з досліджуваним рестораном локально можна виділити ресторани «Domino's Pizza», «Катюша». Також вони орієнтовані на клієнтів, які цінують традиційну українську їжу. Однак перевагою «Пузата хати» є більш широкий спектр послуг, стандартизація послуг і вдосконалена організаційна структура, що дозволяє компанії залучати більше клієнтів.

Таблиці 2.2 – Порівняльна характеристика конкурентів ресторану «Пузата хата»

Критерій	Пузата Хата	Domino's Pizza	Катюша
Формат	Fast casual, take away, доставка	Fast food, take away, доставка	Ресторан з офіціантамми
Асортимент	Українські та європейські страви	Піцца, напої	Традиційна українська кухня
Ціновий сегмент	Середній	Середній	Вищий
Цільова аудитарія	Родини, студенти, офісні працівники	Молодь, доставки, офісні працівники	Родини, туристи
Розташування	Вулиця Васильківська,100-А	Вулиця Васильківська, 100-А	проспект Академіка Глушкова, 11
Кількість місць	240	10 (здебільшого зони очікування)	80-100
Роль Team building	Тренінги, наставництво, заходи	Корпоративні інструктажі, низький рівень командної взаємодії	Часткове застосування заходів згуртування, неформальні події

Джерело: складено автором

Враховуючи конкурентну позицію «Пузатої хати», можна виділити кілька ключових переваг, які зміцнюють її позицію на ринку: Доступність їжі ресторани пропонують широкий вибір страв за помірними цінами, що робить їх привабливими для ширшої аудиторії. Велика кількість ресторанів - ресторани в Києві та інших великих містах України дозволяють охопити значну частину ринку. За останні 20 років Пузата Хата стала одним із символів української кухні.

У той же час галузь стикається з деякими проблемами. Найбільшими загрозами є посилення конкуренції з боку міжнародних компаній, зміна споживчих уподобань і зростання цін на товари та енергію. За таких обставин «Пузата Хата» змушена постійно шукати нові шляхи зміцнення своїх позицій на

ринку.

У 2024 році готельно-ресторанний ринок України демонструє динаміку зростання після пандемічної рецесії. Та навіть незважаючи на складі умови проживання під час воєнного стану та загроз клієнти регулярно повертаються до ресторанів і кафе, створюючи сприятливі умови для розвитку бізнесу в галузі. [35,26]У той же час спостерігаються деякі важливі тенденції, які визначають ринок, а саме зростання попиту на ресторани швидкого харчування. Клієнти цінують швидкість, доступність і постійну якість, які характеризують цей сегмент. «Пузата хата», як представник fast casual з унікальною концепцією національної кухні, має потенціал для подальшого розвитку в цьому напрямку.[6,13]

Зростає інтерес до охорони навколишнього середовища. Все більше і більше споживачів підтримують заклади, які впроваджують екологічні ініціативи, такі як використання біорозкладної упаковки, зменшення харчових відходів і робота з місцевими виробниками. Ця тенденція дозволяє «Пузатій хаті» розширювати екологічні ініціативи. Поштовх до цифровізації (автоматизація процесів оформлення замовлень, впровадження мобільних додатків, програм лояльності, використання CRM-систем) став важливим фактором успіху учасників ринку. [6,38,23]

Для Пузати Хаті це можливість покращити відносини з клієнтами та підвищити ефективність внутрішніх процесів. Сегментація клієнтів: все більше компаній зосереджуються на конкретних сегментах клієнтів, таких як сім’ї, туристи, офісні працівники та молодь. "Пузата Хата" може пристосувати свою стратегію до різних сегментів, надаючи спеціальні пропозиції та програми, адаптовані до їхніх потреб.

Щоб отримати глибше розуміння організаційних та економічних аспектів діяльності компанії, корисно провести SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози.

Незважаючи на позитивну ринкову перспективу, Пузата Хата стикається з проблемами, які можуть загрожувати її позиціям. Це включає підвищення вартості продукту та енергії, збільшення операційних витрат компанії.

Підприємство стикається зі зростаючою конкуренцією з боку міжнародних і місцевих мереж, які агресивно розширюють свою присутність

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони • Широка мережа ресторанів у ключових регіонах України. • Унікальна бізнес-модель, що поєднує українську кухню та сучасний формат обслуговування. • Високий рівень автоматизації управлінських процесів. • Ефективна кадрова політика та розвиток внутрішніх ресурсів. • Гнучкість у адаптації до змін у споживчих вподобаннях.	**Слабкі сторони:** • Високий рівень плинності кадрів у певних підрозділах через специфіку галузі та недостатність заходів team building. • Залежність від локальних постачальників, що може створювати ризики у разі перебоїв з постачанням. • Обмежений бюджет на впровадження масштабних інноваційних проектів, особливо у складних економічних умовах.
Можливості: • Розширення мережі закладів у нових регіонах та освоєння іноземних ринків. • Впровадження інноваційних технологій для вдосконалення обслуговування та внутрішніх процесів. • Розвиток партнерських програм із локальними виробниками та іншими гравцями ринку.	**Загрози:** • Зростання конкуренції з боку міжнародних мереж швидкого харчування. • Нестабільність економічної ситуації в країні, що впливає на купівельну спроможність клієнтів. • Посилення вимог клієнтів щодо якості та екологічності продукції.

Джерело: складено автором

У конкурентному середовищі готельно-ресторанної індустрії існує кілька чітко визначених стратегій, які дозволяють компаніям утримувати свої позиції та залучати клієнтів. У цьому контексті «Пузата Хата» може зосередитись на особистому розвитку, зокрема на вдосконаленні навичок емоційного інтелекту співробітників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Та запровадження більше заходів team building для лінійного персоналу.

Зосередження на екологічній стабільності та локальності. Об’єкти, які включають у свою концепцію елементи сталого розвитку, отримають значну перевагу на ринку. Наприклад, використання біорозкладної упаковки, зменшення харчових відходів і реалізація ініціатив для підтримки місцевих фермерів – це тенденції, які споживачі активно підтримують. «Пузата Хата» може рухатися в цьому напрямку, співпрацюючи з місцевими постачальниками.

Зміна форматів і адаптація до нових реалій – деякі конкуренти активно

експериментують із форматами обслуговування, такими як фуд-траки, міні-ресторани та хмарні кухні (cloud kitchen) лише з доставкою. Пузата Хата має можливість вивчити доцільність відкриття невеликих магазинів у віддалених районах або створення спеціалізованих кухонь доставки їжі.

У короткостроковій перспективі «Пузата хата» має зосередитися на розширенні своєї присутності в менш конкурентоспроможних сферах, покращенні послуг і впровадженні нових технологій. У довгостроковій перспективі життєво важливо інвестувати в інновації, розвивати нові форми обслуговування та посилювати соціальну відповідальність.

2.3. Оцінка ефективності впровадження технології team bilding в управління персоналом готель-ресторанного підприємства

Team building в ресторанному підприємстві «Пузата Хата» потребує аналізу практичних результатів впровадження інноваційного методу управління персоналом з точки зору технології та ефективності. Цей процес визначається не тільки кількісними змінами, пов'язаними з продуктивністю праці, а й змінами продуктивності праці, мотивації, психологічного клімату в колективі. У цьому підрозділі надається поглиблений аналіз ефективності Team building, запровадженого на рівні підприємства, з використанням різноманітних загальних джерел, включаючи звіти HR, опитування персоналу, інші оцінки показників та відгуки клієнтів.

Перш за все, доцільно порівняти з аналогічними підприємствами ресторанного господарства. Наприклад, мережа швидкозростаючих закладів «Domino's Pizza» не має чітко вибудованої командної програми, а всі заходи зводяться до щорічних корпоративних свят без подальшого моніторингу результатів. Цей вплив відображається у високій плинності кадрів (у середньому 28-30% на рік), дискусіях між співробітниками з різних відділів і низькому рівні емоційної залученості. Для порівняння, ТОВ «Пузата хата» вже другий рік реалізує комплексну програму навчання та онлайн-курсів, проте поки тільки для

адміністративного складу. В результаті плинність персоналу в ресторанах знизилася з 26% до 17%, підвищилася продуктивність праці, покращилася внутрішня комунікація між працівниками кухні, залу та адміністрації.

Таблиця 2.3 – Динаміка плинності кадрів у ресторані «Пузата Хата» до та після впровадження team building (2021–2024 рр.)

Рік	Кількість працівників на початок року	Кількість звільнених за рік	Плинність кадрів, %	Примітка
2021	18	6	48,6 %	Відсутність заходів Team building
2022	20	5	41,6 %	Проведено 1 зовнішній тренінг (разово)
2023	18	4	23,7 %	Початок впровадження системного team building
2024	14	2	12,5 %	Регулярна програма team building

Джерело: складено автором

Важливим питанням є також оцінка соціально-психологічного впливу діяльності з формування команди. Існуюча програма Team building полягала в більшому навчанні адміністративного складу працівників та передбача собою передачу надбаних знань лінійному персоналу. Згідно з результатами внутрішнього опитування 87 співробітників, які працюють на різних посадах від касира до менеджера, 71% учасників заявили, що їх довіра до колег і керівництва зросла. Приблизно 64% учасників повідомили, що міжособистісна напруга зменшилася, а загальна атмосфера стала більш позитивною. Крім того, 58% учасників заявили, що участь у командоутворенні підвищила їх професійну самооцінку та бажання розвиватися в компанії. Ці дані узгоджуються з концепцією колективної психологічної безпеки, визначеною Емі Едмондсон. Дослідження показують, що працівники, які не соромляться висловлювати свої ідеї, беруть на себе відповідальність і працюють краще.

На практиці ця ситуація виразилася у підвищенні рівня ініціативи у «Пузатих хатах». Згідно з даними відділу кадрів, за півроку після впровадження програми Team building кількість ініціатив, запропонованих співробітниками щодо покращення сервісу, зросла на 43%. Також зросла кількість зворотного

зв’язку: співробітники активніше користуються внутрішніми каналами зв’язку, а керівники охочіше враховують особисті пропозиції.

Третій блок оцінки – зміна поведінки співробітників. У 2023-2024 роках спостерігаються такі позитивні зміни: запізнення на роботу зменшилось на 23%; зменшилася кількість скарг на конфліктні ситуації в колективі; Зросла кількість працівників, які погоджуються брати участь у програмі наставництва. Це свідчить про підвищення відповідальності, бажання ділитися досвідом та формування нової корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі та горизонтальній співпраці.

Окремо варто відзначити ефективність Team building. За розрахунками економічного відділу компанії, зниження плинності кадрів дозволяє уникнути витрат, пов'язаних з підбором, навчанням і адаптацією нових співробітників. У середньому вартість навчання нового працівника становить 7 тис. грн, і до 2023 року компанія уникла необхідності заміни близько 45 працівників. Таким чином, загальна економія склала понад 315 тис. грн. Крім того, в результаті реалізації колективних дій середній чек зріс на 7% – з 345 до 370 грн, що свідчить про покращення якості обслуговування та емоційної бази закладу. Збільшення позитивних відгуків у Google на 0,3 бала (з 4,2 до 4,5) також свідчить про покращення досвіду клієнтів.

У рамках глибокого аналізу доцільно провести аналіз впровадження team building на підприємстві.

Таблиця 2.3 - Аналіз впровадження Team buildingy

Позитивні сторони	Негативні сторони
• значне зниження плинності кадрів; • покращення клімату у колективі; • активна участь працівників у • вдосконаленні сервісу; • підтримка керівництва на всіх рівнях.	• недостатня залученість до заходів деяких відділів (особливо кухні); • брак адаптованих програм для лінійного персоналу; • не всі працівники сприймають неформальні заходи як корисні для професійного зростання.

Джерело: складено автором

Результати оцінювання показали, що впровадження технології Team building в ресторані «Пузата хата» було успішним як з управлінської, так і з економічної точки зору. Водночас досвід впровадження Team building показав

необхідність його подальшого вдосконалення: адаптації методик до лінійного персоналу і професійних особливостей співробітників, систематизації навчальних матеріалів, створення умов для сталого розвитку внутрішніх команд.

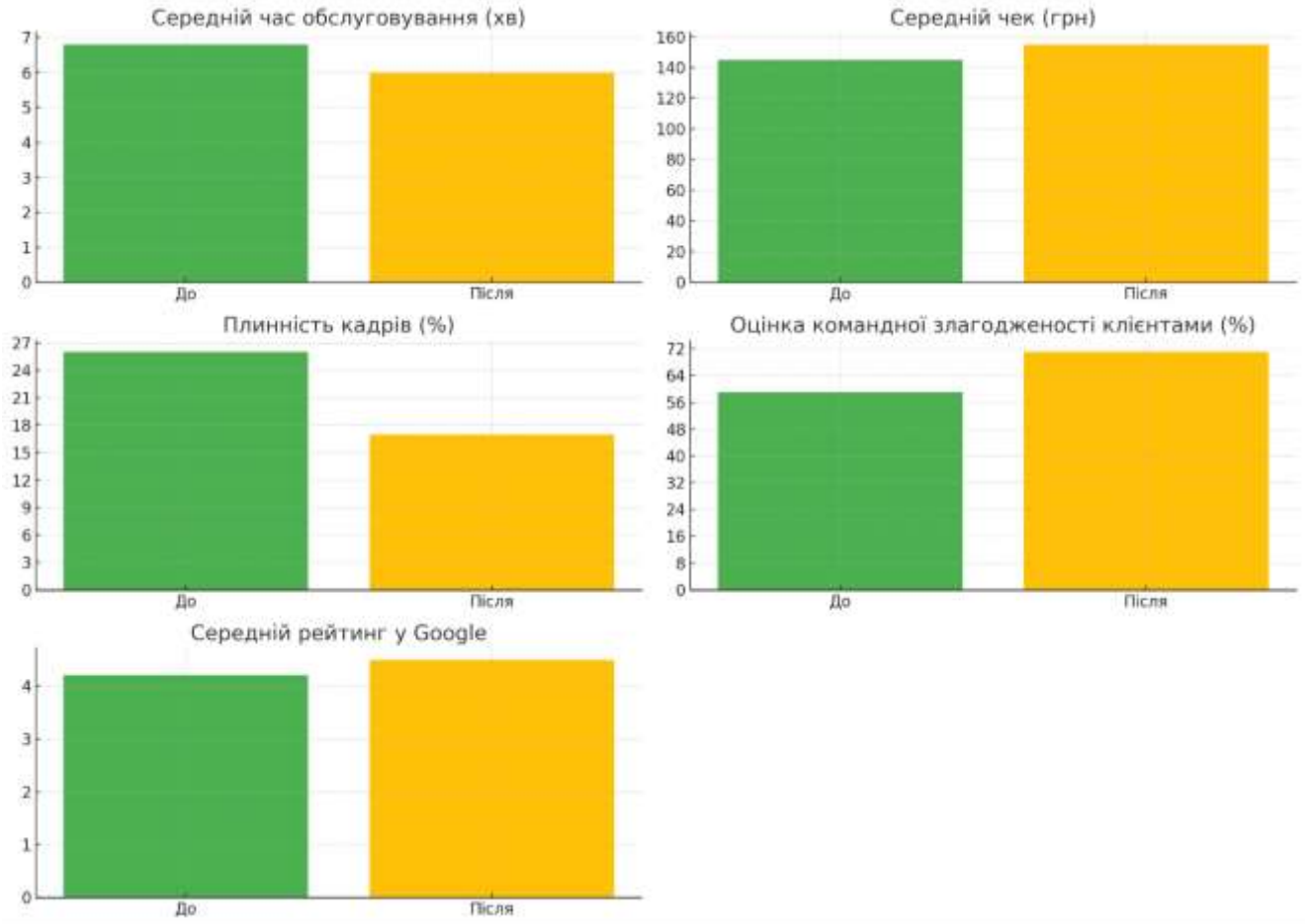

Рис. 2.3. – Оцінка ефективності впровадження технології team building у ресторані «Пузата Хата»

Джерело: складено автором

Отже, зменшився час обслуговування, що означає покращення внутрішньої координації персоналу. Середній чек зріс, що доводить, що підвищення якості обслуговування мотивує клієнтів купувати більше. Покращення командної злагодженості та підвищення рейтингу свідчить про підвищення репутації закладу «Пузата Хата» та підвищення рівня сприйняття та узгодженості дій працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ TEAM BILDING В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПУЗАТА ХАТА», м. КИЇВ

3.1. Пропозиції досконалення впровадження технології team bilding у підприємсві ресторанного господарства

А наліз показав, що технологія Team building в ТОВ «Пузата хата» використовується фрагментарно та без належної інтеграції із системою стратегічного управління персоналом. З метою підвищення ефективності командних взаємодій і мотивації співробітників, зниження плинності кадрів і поліпшення обслуговування клієнтів запропоновано низку практичних заходів удосконалення.

Першим кроком має стати формування команди як невід'ємна частина вашої кадрової політики. Наразі «Пузата Хата» реалізує елементи індивідуального Team buildingy у формі корпоративних заходів, внутрішніх навчальних програм та обміну досвідом між відділами. Однак бракує комплексного бачення, згідно з яким побудова команди буде не одноразовою ініціативою, а цілісною системою. Пропонується запровадити корпоративну програму розвитку ефективності команди на рівні підприємства, включаючи щорічне планування заходів, моніторинг ефективності та обов'язкову участь середнього та вищого керівництва.

Друга важлива пропозиція, окрім посилення ролі середнього менеджменту, яка вже частково реалізована в рамках кадрової політики ресторану, є впровадження інноваційної практики це призначення командних амбасадорів: внутрішніх неформальних лідерів серед лінійних співробітників, які відповідатимуть за просування та розвиток командного духу безпосередньо на рівні зміни. Ця ініціатива відповідає сучасній тенденції горизонтального лідерства в секторі HoReCa, де до процесів командної динаміки залучені не лише менеджери, а й самі співробітники. [6] Пропонується, щоб кожен заклад обирав

одного або двох амбасадорів команди з числа найбільш мотивованих, впливових і активних співробітників, які пройшли випробувальний термін і користуються довірою команди. Їх завданням буде організація щотижневих міні-зустрічей команди (до 15 хвилин), ініціювання неформального спілкування між колегами, підтримка впровадження нових співробітників, отримання зворотного зв'язку щодо ставлення до змін, участь у організації Team building спільно з керівником. Амбасадори також відповідатимуть за реалізацію ініціатив, спрямованих на покращення мікроклімату, таких як організація тематичних днів, внутрішніх місій, відзначення успіхів співробітників або створення інформаційного куточка «Команда місяця

Таблиця 3.1 – Основні функції командного амбасадора

Функції командного амбасадора	**Форма реалізації**
Щотижневі міні-зустрічі команди	Обговорення поточних питань у команді (до 15 хв)
Підтримка адаптації новачків	Наставництво, супровід
Ініціювання неформальної комунікації	Внутрішні чати, ініціативи
Організація тематичних заходів	Квести, святкування, «Команда місяця»
Збір зворотного зв'язку	Оцінювання настроїв у зміні
Публічне визнання досягнень колективу	Створення мотиваційного простору

Джерело: складено автором

Щоб підтримати цю ініціативу, необхідно розробити інструкцію для ролі амбасадора команди та надати йому мотиваційний пакет пропонується ввести символічні бонуси, внутрішні винагороди, суспільне визнання або додатковий вихідний раз на квартал. Варто звернути увагу, що участь у програмі буде добровільною, а статус амбасадора переглядатиметься кожні шість місяців на основі результатів оцінювання ефективності та відгуків команди.

Подібні моделі успішно використовуються в мережі Pret-a-Manger (Великобританія), Starbucks (США) та IKEA Food (Швеція). Внутрішні наставники або амбасадори стають частиною корпоративної культури та значною мірою сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню емоційної залученості та створенню горизонтальних каналів комунікації.[11,31] У такій великій компанії, як ТОВ «Пузата Хата», впровадження цієї ініціативи сприятиме

поширенню серед працівників принципів самоврядування, внутрішньої відповідальності та розвитку лідерства без тиску згори.

Основа цієї пропозиції ґрунтується на концепціях неформального лідерства та внутрішнього активізму. У результаті саме колеги, а не керівники, формують культуру повсякденної взаємодії на рівні мікроколективу. Дослідження показують, що вплив таких лідерів позитивно корелює із задоволеністю роботою, довірою до команди та загальним емоційним кліматом під час змін.

Наступним кроком до вдосконалення впровадження технологій Team building в ТОВ «Пузата Хата» є урізноманітнення форматів Team building з урахуванням професійних ролей співробітників та їх психологічних особливостей. У великій мережі, яка нараховує понад 800 людей лише в Києві, структура співробітників неоднорідна за функціями, досвідом, віком, способом мислення та типом взаємодії з клієнтами або один з одним. Зокрема, кухонні працівники, продавці, працівники служби обслуговування клієнтів, касири, технічний персонал, адміністративні працівники мають різний графік роботи, навантаження та фактори стресу. Тому при організації Team building рекомендується використовувати сегментований підхід.

Таблиця 3.1. – Формати team building за категоріями персоналу

Формат team building	**Цільова аудиторія**	**Очікуваний ефект**
Симуляційні тренінги	Кухарі	Координація дій в умовах стресу
Комунікативні тренінги	Персонал залу, касири	Покращення асертивної комунікації та взаємодії з клієнтом
Стратегічні сесії	Адміністративний персонал	Формування стратегічного мислення та управлінських навичок
Інтеграційні активності	Технічні працівники	Підвищення взаєморозуміння та залучення до командної культури

Джерело: складено автором

Кухарям, залученим до закритого виробничого процесу, рекомендується використовувати симуляційні ігри та практичні заняття, які імітують реальні життєві ситуації в години пік. Наприклад, сценарій «Lunch Rush», у якому команда шеф-кухарів повинна організувати взаємодію в обмежений час, з постійно зростаючою кількістю замовлень і раптовими змінами в меню, дозволяє

розвинути навички швидкої координації, розподілу ролей і командної логістики. У цьому типі симуляції ви можете використовувати методи спостереження модератора, аналізувати помилки та обговорювати командну роботу як систему. Це особливо корисно для молодих кухарів і учнів, які вчаться гармонійно діяти в стресових ситуаціях.

Для лінійного персоналу(працівники залу, касири, працівники лінії роздачі), які мають безпосередній контакт з клієнтами, вирішальними є комунікабельність, стресостійкість та емоційна стійкість. У цьому випадку рекомендується проводити короткі виїзні тренінги (до однієї години, у перервах між змінами) за темами: «Асертивне спілкування», «Вирішення конфліктів з клієнтами» та «Поведінка колективу в нестандартних ситуаціях». Тренінг має бути інтерактивним: включати тематичні дослідження, рольові ігри та аналіз типових труднощів. У форматі рольової гри учасники моделюють ситуацію, наприклад: клієнт незадоволений швидкістю обслуговування і команда ресторану повинна знайти оптимальне рішення, яке не викликає конфлікту.

Для адміністративного персоналу (начальники змін, адміністратори, регіональні координатори) рекомендується організовувати стратегічні сесії з елементами Design Thinking, під час яких вони працюватимуть над вирішенням реальних проблем компанії; Наприклад, як посилити згуртованість нової зміни або як зменшити конфлікти між кухнею та рестораном. Рекомендований сучасними HR-аналітиками метод Design Thinking дозволяє поєднати аналітичний підхід із креативністю, що важливо в динамічному ресторанному середовищі. У результаті цих стратегічних сесій можна створити конкретні прототипи нових варіативних форматів взаємодії, візуалізувати їх на фліпчартах, а найкращі ініціативи можна протестувати у вибраному ресторані.

Для технічного персоналу (прибиральниці, посудомийки, обслуговуючий персонал), який через свої ізольовані ролі зазвичай не бере участі в загальних заходах, рекомендується розробляти інтеграційні заходи, які сприяють включенню в корпоративну культуру. Наприклад, «день обміну», під час якого ключовий член команди неформально ділиться інформацією з технічним

співробітником протягом 30 хвилин, дозволяє краще зрозуміти завдання один одного та зміцнює взаємну повагу. Ефективними є й спільні заходи за межами університету, які руйнують ієрархії, наприклад, турніри з настільного футболу, кулінарні змагання чи пікніки.

Для підвищення ефективності будь-яких форматів Team buildingy рекомендується проводити первинну психологічну діагностику профілів команд за методами Белбіна (командні ролі), MBTI або DISC. [1,2] Це дозволяє точніше визначити стиль мислення та роль співробітників у команді та адаптувати формат заходу до реальних потреб групи (наприклад, для аналітиків: стратегічний кейс, для творчих людей: інтерактивні ігри). IKEA, Marriott і Starbucks використовують цей підхід для створення індивідуальних меблів.[23,31]

В рамках удосконалення технологій Team building в ТОВ «Пузата Хата» особливу увагу слід приділити інтеграції цифрових технологій із внутрішніми комунікаційними процесами та командною взаємодією. Сучасні тенденції в управлінні персоналом, особливо у великих сервісних мережах, зосереджені на цифровізації HR-інструментів. Це дозволяє охопити велику кількість співробітників, зменшує витрати на планування заходів і збільшує частоту неформальних взаємодій між змінами та відділами. Особливо це стосується «Пузатай хати», де значну частину робочої сили становлять молоді люди до 30 років, і ця категорія відкрита для цифрових форматів взаємодії, особливо мобільних додатків, чатів та онлайн-челенджів.

Пропонується розробити та впровадити єдину цифрову платформу для внутрішньокомандної взаємодії під тимчасовою назвою «Пузата хата Team Space». Запропонована цифрова платформа для внутрішньої взаємодії команд може функціонувати як мобільний додаток або веб-інтерфейс і має бути доступна з будь-якого пристрою співробітника. Це дасть користувачам впевненість, що користуватися системою легко, незалежно від їх робочого часу та місця розташування. Структура платформи буде базуватися на інтуїтивно зрозумілих та інтерактивних модулях, кожен з яких буде мати чітко визначену функцію в системі, спрямовану на сприяння командному духу.

Таблиця 3.1.- Модулі цифрової платформи "Командний простір Пузатої Хати"

Модулі цифрової платформи	**Призначення**
Новинний розділ	Інформування про події, графіки, вітання
Командні ініціативи	Подання ідей, голосування, ініціативність
Челенджі та рейтинги	Командні змагання, рейтинг згуртованості
Модуль «Подяки»	Визнання внеску колег у спільну справу
Гейміфікація	Мотивація через внутрішні бали та призи

Джерело: складено автором

Одним із найважливіших елементів стане розділ новин, який дозволяє команді бути в курсі внутрішніх подій, змін у розкладі, анонсів заходів компанії, конкурсів, акцій. Це допомагає краще інтегрувати співробітників у життя компанії.

Другий важливий модуль, розділ «Командні ініціативи», пропонує співробітникам можливість безпосередньо впливати на командне середовище. Ви можете вносити ідеї щодо покращення взаємодії, організації відпочинку та формату корпоративних заходів, а також брати участь у голосуванні за ключові ініціативи. Це зміцнює відчуття участі та демократичного лідерства.

Особливу роль тут відіграватимуть виклики та оцінки. У рамках цих змагань періодично проводитимуться внутрішньокомандні або міжзмінні змагання, наприклад, «Краща зміна місяця», «Конкурс добрих справ», «Конкурс змінної фотографії» тощо. Кожна діяльність фіксується в системі, а результати подаються у вигляді загального рейтингу, доступного всім учасникам платформи, що сприяє здоровій командній конкуренції.

Окремий модуль «Подяки та привітання» дозволить співробітникам подякувати один одному за професійну підтримку, допомогу, конструктивний обмін думками чи ефективне вирішення завдань на роботі. А також розміщувати привітання з днем народження, підвищенням чи іншими досягненнями. Така форма внутрішнього визнання сприятиме розвитку культури довіри, поваги та психологічної безпеки в колективі.

Для підвищення мотивації також планується впровадження системи гейміфікації. Співробітники отримують внутрішні бали (умовні токени) за участь

у заходах, надсилання пропозицій, перемогу в командних завданнях або просто за свою активність на платформі. Ці бали можна обміняти на символічні винагороди: винагороди працівникам, додаткову відпустку, подарункові ваучери, участь у спеціальних заходах чи внутрішніх розіграшах. Такий підхід не тільки підвищує залученість, але й стимулює співробітників регулярно брати участь у процесах Team building в зручному цифровому форматі.

Для технічної реалізації платформи рекомендовано залучити IT-фахівців, відділ кадрів та команду аніматорів змін. На початковому етапі ви можете використовувати наявні безкоштовні або умовно-безкоштовні рішення (Trello, Discord, Slack, боти Telegram), адаптовані до потреб персоналу вашого ресторану. На майбутнє рекомендуємо розробити власний мобільний додаток, який також можна використовувати для внутрішніх тренінгів (інтегровані мікрокурси), вікторин та опитувань для вимірювання клімату в команді. Використання гейміфікації як інструменту для розвитку спілкування та згуртованості команди довело ефективність у готельній та ресторанній індустрії. Дослідження McKinsey показує, що в компаніях, які впровадили ігрові платформи взаємодії, залученість молодих співробітників зросла на 29%, а плинність кадрів зменшилася на 18%. [33] Практика, яку використовують такі компанії, як Starbucks, Zappos і Accor Hotels, показує, що внутрішні цифрові комунікаційні простори сприяють більшій прозорості, розвитку командної культури, швидкому обміну знаннями та послідовності багатозмінної роботи.[19]

У ТОВ «Пузата Хата» ця платформа може стати потужним інструментом, що з’єднує класи, установи та міста, посилюючи внутрішню корпоративну ідентичність. Завдяки інтеграції формування команди може вийти за рамки фізичних тренувань або заходів і стати безперервним цифровим процесом формування команди.

Очікується, що впровадження цих пропозицій підвищить ефективність командної взаємодії, покращить атмосферу в команді, зменшить плинність кадрів і підвищить загальну продуктивність. Це не тільки сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, а й зміцненню позицій компанії на ринку як

роботодавця з сильною культурою управління персоналом.

3.2. Формування комплексу заходів вдосконалення впровадження технології team bilding в управління персоналом ресторанного підприємства

На підставі проведеного аналізу та запропонованих стратегічних напрямів удосконалення технології Team building в ТОВ «Пузата Хата» рекомендовано розробити комплексний та системний комплекс заходів, який дозволить не лише підвищити ефективність командної взаємодії, а й інтегрувати Team building як постійний інструмент кадрової політики.

Першим кроком у пакеті вдосконалень, спрямованих на впровадження технологій Team building в управлінні персоналом, є інституціоналізація Team building як складової політики компанії. Цей підхід є фундаментальним, оскільки його реалізація визначає системність, тривалість і стратегічне значення Team building в структурі управлінської діяльності.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Пузата Хата» Team building переважно реалізується фрагментарно у вигляді окремих заходів: корпоративних заходів, локальних тренінгів та менторських ініціатив. Водночас відсутність офіційного зводу правил, що регламентують роль, завдання, механізми та інструменти Team building в рамках кадрової політики, перешкоджає повноцінному стратегічному функціонуванню цього інструменту. У цьому контексті пропонується інституціоналізувати Team building як невід’ємну частину кадрової політики на рівні підприємства.

В рамках інституціоналізації Team building як невід’ємної частини кадрової політики Пузатої Хати, першим кроком має стати розробка та прийняття офіційних внутрішніх нормативних документів: Положення «Про впровадження технології Team building». Цей документ матиме статус внутрішньої політики компанії і створиться у співпраці з відділом кадрів, менеджерами з мережевих операцій, керівництвом середньої ланки та, при необхідності, за участю зовнішніх експертів з організаційного розвитку. Ці положення становитимуть методологічну

основу, яка визначить не тільки концептуальний підхід до Team building, а й конкретні практичні аспекти його реалізації в структурі підприємства.

Таблиця 3.2 – Положення про team building для ресторану «Пузата хата»

Розділ	Зміст
1. Загальні положення	Положення встановлює правила, обов'язкові для всіх працівників ресторану. Метою є сформувати комплекс team building як частину управління персоналом.
2. Мета team building	Зміцнення комунікації, зменшення плинності кадрів, запобігання конфлікта,та підвищення згуртованості і ефективності персоналу.
3. Завдання team building	Формування умов для командної взаємодії, зниження емоційного вигорання, виявлення лідерства, стимулювання ініціативності.
4. Види та форми проведення	Заходи (виїзні пікніки, квести), онлайн формати (вікторини, тренінги), професійні заходи (майстер-класи, тренінги), адаптаційні заходи для нового персоналу.
5. Періодичність проведення	Щомісяця — один захід у зміні; щокварталу — колективний захід; під час адаптації — події для нових працівників.
6. Організація та відповідальні особи	Відповідальним встановлюється керівник ресторану, менеджер зміни, HR, командний амбасадор. Складається план заходів із визначенням мети та виконавців та визначається відповідальний.
7. Підзвітність і звітність	Кожен захід фіксується за допомогою звіту, фото та відео, зворотнього зв'язку. Щоквартальний загальний звіт подається керівництву ресторану.
8. Оцінка ефективності	Оцінка буде за показниками плинності, участю в опитуваннях та рівнем задоволеності, індексами згуртованості,. За потреби програма коригується.
9. Заключні положення	Положення переглядається щорічно. Контроль за виконанням — керівник ресторану. Зміни затверджуються керівництвом, підтримується ініціатива.
10. Сфера застосування	Team building є обов'язковим для всіх категорій працівників: лінійного персоналу (щоквартально), керівного складу (двічі на рік), адміністрації та техперсоналу (раз на півріччя).
11. Фінансове забезпечення	Фінансування заходів здійснюється за рахунок бюджету закладу, затвердженого керівником. Можливе виділення премій або подарунків для найактивніших учасників.
12. Перегляд та актуалізація	Положення про team building переглядається щороку на підставі змін у команді, внутрішніх викликів та результатів реалізації заходів.
13. Річне планування заходів	Наприкінці кожного календарного року складається індивідуальний річний план заходів із зазначенням дат, тем, відповідальних та очікуваних результатів.
14. Обов'язкова звітність до HR	Кожен ресторан щоквартально подає звіт до відділу кадрів що має містити опис подій, участь, результати, рівень задоволеності та можливі пропозиції на наступний квартал.
15. Інформаційне забезпечення	Результати team building публікуються у додатку чи чаті ресторану фото, анонси, імена учасників, рейтинги команд.

Джерело: складено автором

Структура документа повинна визначати загальні цілі та завдання технології Team building, зокрема її роль у формуванні згуртованих команд, зниженні плинності кадрів, підвищенні ефективності спілкування між співробітниками різних рівнів і зміцненні внутрішньокорпоративної культури. Окремим розділом документу буде визначено сферу застосування командної роботи, тобто вказати, в яких підрозділах, для яких категорій персоналу та на яких рівнях управління Team building має бути обов'язковим, рекомендованим чи необов'язковим. Політика також буде включати детальний перелік форм і видів Team building, які будуть реалізовуватися протягом певного календарного року.

Важливим елементом буде встановлення фіксованої частоти подій, яка повинна бути адаптована до даної категорії працівників. Наприклад, для лінійних працівників оптимальним рішенням буде організація неформальних командних заходів раз на квартал, тоді як для керівників стратегічні наради мають проводитися двічі на рік. У кожному конкретному випадку в документі повинні бути чітко визначені особи, відповідальні за організацію та проведення заходу: менеджер з навчання чи начальник зміни. Опис системи моніторингу та оцінки ефективності командної роботи буде включено до окремого розділу положення. Також у документі будуть визначені підходи до фінансового забезпечення проведення заходу а саме джерела формування бюджету, принципи розподілу коштів, а також можливість використання матеріального заохочення для відзначення найактивніших учасників або переможців командних ініціатив.

І також, документ буде містити положення щодо періодичного оновлення, зокрема щорічного перегляду змісту регламенту з урахуванням змін у структурі команди, нових викликів у внутрішньому організаційному середовищі та результатів.

Другим кроком після прийняття регламенту має стати розробка єдиного та індивідуального річного плану навчання команди для кожного ресторану мережі. Цей план буде складатися наприкінці кожного календарного року та затверджуватися регіональним менеджером. Він міститиме детальну інформацію про події разом із датами, відповідальними особами, цілями та очікуваними

результатами. Наприклад, для ресторану на вулиці Васильківській 100-А у Києві це можуть бути: ділова гра для кухарів у січні, Team building-пікнік для технічного персоналу у травні, стратегічна нарада для керівництва у жовтні тощо.

Також важливою є обов'язкова звітність про виконання програми Team building. Кожен ресторан повинен щоквартально подавати короткий звіт до відділу кадрів, де докладно описувати проведені заходи, відвідуваність, рівень задоволеності, досягнуті результати та пропозиції на майбутнє. Ця система дозволяє розвивати практичні основи, обмінюватися досвідом між ресторанами та оцінювати ефективність роботи менеджерів у розвитку командних взаємодій.

Особливу увагу при інституалізації Team building слід приділити інформаційному забезпеченню. Анонси заходів, результати, імена активних учасників, фотозвіти та оцінки роботи команд періодично розміщувати у внутрішніх зонах компанії. Це сприяє зміцненню Team building як системної цінності.

Ще один підхід до вдосконалення впровадження технологій Team building в управлінні персоналом ресторану «Пузата хата» пропонується у введенні командних амбасадорів.

Амбасадор команди – це буде співробітник, який не займає офіційної керівної посади, але користується авторитетом у команді та демонструє високу мотивацію, ініціативу та вміння конструктивно спілкуватися з колегами. Ці люди часто стають неформальними контактами для нових співробітників, забезпечують позитивну атмосферу під час змін і здатні вчасно вирішувати конфлікти чи виявляти проблеми всередині колективу. Реалізація цієї практики вимагає вибору в кожному ресторані мережі одного-двох таких представників, які виконуватимуть різноманітні соціальні та комунікативні функції під час повсякденної роботи.

Процес призначення амбасадора команди має бути відкритим і демократичним, гарантуючи, що команда визнає цю роль. Кандидат може бути запропонований начальником зміни, подати заявку за власним бажанням або рекомендований колегами. Важливими критеріями відбору є довіра інших співробітників, успішне проходження випробувального терміну та готовність

брати відповідальність за командний дух. Після відбору кандидата новопризначений посол проходить коротке внутрішнє навчання під керівництвом відділу кадрів або спеціально підготовленого тренера. Щоб дізнатись про основні принципи емоційного лідерства, методи спілкування, навички зворотного зв'язку та техніки мікромодерації для командних зустрічей.

Таблиця 3.2 – Інституція командного амбасадора в ресторані «Пузата хата»

Категорія	**Зміст**
Роль та статус	Амбасадор команди — неформальний лідер без офіційної посади, обраний колективом або рекомендований керівником, відповідальний за підтримку командного духу.
Критерії відбору	Довіра з боку колег, завершений випробувальний термін, ініціативність, комунікабельність, готовність брати відповідальність за атмосферу в команді.
Призначення	Прозора процедура: самозаявка, рекомендація колег або керівника. Остаточне затвердження — після узгодження з керівництвом.
Навчання	Внутрішній тренінг під керівництвом HR або тренера: емоційне лідерство, зворотний зв'язок, мікромодерація, комунікаційні техніки.
Основні обов'язки	Щотижневі 15-хвилинні зустрічі, участь у адаптації новачків, модерація змінної комунікації, неформальні ініціативи, зворотний зв'язок.
Форми діяльності	Святкування успіхів, тематичні дні, фотозвіти, куточок інформації, дошка мотивацій, підтримка змінної культури.
Термін повноважень	Термін дії — 6 місяців з можливістю повторного обрання. Оновлення статусу — двічі на рік за результатами оцінки.
Оцінка ефективності	Анонімні опитування команди, оцінка HR, участь у ініціативах, зворотний зв'язок від менеджерів змін.
Стимулювання та визнання	Визнання досягнень, бонуси, відзнаки, публічне подякування, фото на дошці пошани, участь у внутрішніх подіях ресторану.

Джерело: складено автором

В обов'язки амбасадор входитимуть щотижневі міні-зустрічі тривалістю максимум 15 хвилин, під час яких обговорюються актуальні теми, обмінюються думками, висловлюються подяки та презентуються ідеї команди. Крім того, в їхні обов'язки входитиме підтримка процесу адаптації нових співробітників шляхом неформальної інтеграції їх у команду, пояснення неписаних правил і надання їм підтримки в перші дні роботи. Також важливо організовувати неформальні ініціативи, такі як святкування успіхів співробітників, тематичні дні та командні зустрічі, які допомагають інтегрувати співробітників поза формальними виробничими процесами. Амбасадор також діятиме як канал зворотного зв'язку, за допомогою якого буде моніторитись моральний стан команди. Крім того,

амбасадор може керувати куточком інформації про зміни, вести розділ «Команда місяця», створювати фотозвіти або створювати дошки мотиваційних оголошень.

Для забезпечення ефективного функціонування цієї інституції потрібна окрема посадова інструкція, яка чітко визначає їхні обов'язки, права, відповідальність та термін повноважень. Статус слід оновлювати двічі на рік на основі результатів оцінки ефективності, включаючи анонімне опитування команди, результати зустрічей і загальну послідовність протягом зміни. Участь у програмі буде добровільною, але має бути пов'язана із системою визнання заслуг і заохочень.

Рис.3.2. Мотиваційний пакет ресторану «Пузата хата»

В мотиваційний пакет пропонується включати символічний бонус, суспільне визнання в компанії, визнання в корпоративних каналах комунікації, додатковий вихідний на квартал та пріоритетну участь у внутрішніх програмах навчання та розвитку. Відповідно до концепції неформального лідерства та внутрішнього активізму, саме внутрішні впливи найбільш ефективно зміцнюють командну ідентичність та ініціюють зміни в мікрокомандах. Їх наявність не тільки стабілізує психологічний клімат, а й сприяє підвищенню почуття емоційної

безпеки, мотивації та відданості співробітників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Наступним третім важливим напрямком удосконалення впровадження технологій Team building в сфері управління персоналом у ресторані «Пузата хата» є впровадження форматів Team building, диференційованих за професійними ролями, функціональним навантаженням та психологічними особливостями працівників. Такий підхід ґрунтується на необхідності адаптації змісту і форм командоутворюючої діяльності до реальних умов праці персоналу з урахуванням як продуктивних особливостей окремих категорій працівників, так і їх емоційної, когнітивної та організаційної включеності в колективні процеси. У мережі ТОВ «Пузата Хата», в якій лише в Києві працює понад 800 осіб, у досліджуваному ресторані розташованому за вулицею Васильківська 100-А працює 87 осіб структура персоналу неоднорідна, що означає наявність специфічних підгруп з різними вимогами до професійної взаємодії та способів підтримки колективу.

Введення диференціації вимагає попереднього аналітичного поділу персоналу на функціональні підрозділи: кухарі та помічники кухні, роздавачі, касири та персонал їдальні, технічний персонал (робітники, прибиральниці) та адміністративний персонал (начальники зміни, адміністратори, координатори). Кожна з цих груп виконує унікальні завдання, має свою специфіку щодо темпу, розкладу, інтенсивності роботи та взаємодії з клієнтами, вимагає командної підтримки.

Персонал кухні заохочується організовувати вправи та рольові ігри, які імітують роботу в умовах високого стресу та динамічної взаємозалежності. Його можна використовувати особливо в ситуаціях, коли команді кухарів потрібно швидко адаптуватися до раптових змін у замовленнях або керувати навантаженням у години пік. Ці моделі дозволяють розробляти алгоритми, які забезпечують чіткий розподіл ролей, оперативний зв’язок, безпеку та колективну відповідальність. Після симуляції відбувається сеанс рефлексії, щоб проаналізувати динаміку команди та визначити сильні сторони та сфери розвитку.

Для співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами (працівники

лінії роздачі, касири), фокус розвитку повинен бути зосереджений на тренінгах по спілкуванню та контролю емоцій, спрямованому на підвищення стресостійкості, розвиток напористої поведінки, управління конфліктами, підвищення адаптивності. Зміст такого тренінгу має ґрунтуватися на коротких кейсах, рольових іграх і міні-сценаріях, що імітують реальні ситуації обслуговування клієнтів, такі як робота з незадоволеним клієнтом, виконання групового замовлення або конфлікт між членами зміни. Ці дії слід виконувати між змінами і вони не повинні тривати довше 45–60 хвилин, щоб уникнути перевантаження.

Четвертий сегмент складається для адміністративного персоналу, для якого рекомендується брати участь у стратегічних сесіях, які використовують метод дизайнерського мислення. Метою зустрічей є спільна розробка рішень поточних викликів лідерства, таких як посилення згуртованості новоствореної зміни, мінімізація конфліктів між обслуговуванням і кухнею або оптимізація внутрішньої комунікації. Фундаментальна цінність цих заходів полягає в поєднанні креативності та аналізу, що дозволяє менеджерам практикувати командну роботу, стратегічне планування та ініціативу одночасно. Це дає можливість створювати візуальні карти командних взаємодій, розробляти прототипи нових форматів обміну інформацією або приймати рішення про зміну розподілу ролей під час зміни.

Особлива увага приділяється групі технічних працівників, які через замкнутість своєї функціональної ролі часто знаходяться поза колом спілкування. У цьому сенсі доцільно впроваджувати інтеграційні заходи, які допомагають інтегрувати цих працівників у культуру команди. Ефективним форматом, наприклад, є «своп-день», коли член команди (офіціант або менеджер) міняється ролями з техніком на 30–40 хвилин у невимушеній, ігровій атмосфері. Це сприяє взаємній повазі, глибшому розумінню важливості кожної ролі та розвитку емпатичної командної культури. Крім того, існує можливість організації спільних виїздів (пікніків, кулінарних змагань, настільних ігор), в яких на рівних беруть участь усі категорії працівників.

Усім цим заходам має передувати попередня оцінка профілів команд, що

дозволить адаптувати формат до реальних потреб. Для цього рекомендується використовувати метод Белбіна, MBTI або DISC.[1,30] Розуміння типових ролей у команді – наприклад, хто розробляє ідеї, хто їх реалізує та хто керує процесами – забезпечує ефективне формування команди, мінімізує ризик конфлікту та підвищує взаємодоповнюваність групи. На практиці цей вид діагностики використовується в міжнародних компаніях, таких як IKEA, Marriott і Starbucks.[23,38]

Ще одним важливим кроком у розробці комплексного рішення для вдосконалення впровадження Team building в управління є інтеграція цифрових технологій у процеси командної взаємодії. Цей підхід ґрунтується на сучасних трендах цифрової трансформації систем управління людськими ресурсами, які, окрім автоматизації обліку, розрахунків та навчання, все частіше включають сфери соціальної взаємодії, внутрішньої комунікації, неформального лідерства та мотивації. В умовах такої великої мережі, як ТОВ «Пузата Хата», де значну частину співробітників становлять молоді люди до 30 років, цифрові платформи є найбільш зручним, гнучким і доступним каналом для формування командного духу, здатного функціонувати незалежно від територіальної протяжності, багатозмінності та функціонального розподілу співробітників.

Пропоноване інноваційне рішення полягає у створенні внутрішньої цифрової платформи під назвою «Пузата Хата Team Space». Платформа має функціонувати як мобільний додаток або веб-інтерфейс і бути придатною для використання на будь-якому пристрої співробітника. Головна мета такого цифрового середовища — забезпечити постійну, динамічну та інтерактивну взаємодію між членами команди, підвищити прозорість внутрішніх процесів і сприяти горизонтальній комунікації та мотивації через гейміфікацію.

Функціональна структура платформи повинна складатися з кількох базових модулів, які виконують конкретні завдання, підтримуючи командну взаємодію. До прикладу відділ новин інформує співробітників про поточні події, графіки змін, оголошення про події компанії та конкурси. Це створює ефект «присутності спільноти», навіть якщо працівник перебуває не на роботі.

Друга важлива складова – зона «Командні ініціативи», де кожен співробітник може подавати власні ідеї щодо покращення згуртованості команди, проведення вільного часу, форматів заходів, внутрішніх викликів чи свят. Представлені ідеї підлягатимуть відкритому голосуванню команди. Це забезпечуватиме участь працівників у процесах прийняття рішень, розвиває елементи самоорганізації та реалізує принципи демократичного корпоративного управління.

Модуль «Виклики та оцінки» має окрему мотиваційну функцію, яка фіксуватиме результати діяльності команди або зміни. Це можуть бути конкурси на тему «Наступна зміна місяця», «Працівник місяця», «Командний фоточелендж» або інші ініціативи, спрямовані на неформальне зміцнення командного духу. Результати відображатимуться в системі рейтингу, яку бачитимуть усі учасники. Це створюватиме здорову атмосферу внутрішньої конкуренції, визнання та заохочення до активної участі.

Крім того, модуль «Подяки» пропонує кожному співробітнику можливість надіслати колезі коротке повідомлення з подякою за допомогу, підтримку, професійний внесок або командну відповідальність, а також привітати з днем народження, підвищенням або професійним досягненням. Цей інструмент допоможе створити культуру довіри, емоційної безпеки та взаємного визнання, які, як показало дослідження Емі Едмондсон, є ключовими елементами ефективного командного середовища.

Невід’ємною частиною цифрової платформи є система гейміфікації, згідно з якою співробітники отримуватимуть внутрішні бали (умовні токени) за участь у заходах, ініціювання пропозицій, виграшні активності, підтримку колег або постійну присутність на платформі. Ці бали можна буде обміняти на символічні винагороди: мерч компанії, подарункові ваучери, додаткові вихідні або участь у спеціальних заходах. Впровадження таких систем гейміфікації довело ефективність у таких компаніях, як Starbucks, Zappos і Accor Hotels, де залученість працівників зросла на 25–30%, а плинність кадрів знизилася до 18%.[23,6]

На початкових етапах впровадження технічної складової платформи

рекомендується використовувати безкоштовне програмне забезпечення, адаптоване під потреби ресторанного бізнесу. Наприклад, такі платформи, як Slack, Trello, Discord або Telegram, боти з налаштованими інтерфейсами можуть стати ефективним стартовим майданчиком для тестування цифрового простору командної взаємодії. На перспективу рекомендується розробити спеціальний мобільний додаток із розширеними можливостями, серед яких можливість внутрішнього навчання (мікрокурси), електронний зворотний зв'язок та оцінка клімату в команді.

Рис.3.2. Візуалізація мобільного додатку для team building

Завдяки інтеграції цифрових технологій у систему Team building процес Team building може бути не лише регулярним, але й активним і постійно доступним у будь-який час, незалежно від фізичної присутності співробітника. Це особливо важливо в багатозмінних структурах і на великих підприємствах, де традиційна формула Team building має обмежений ефект і вплив. Цифрова платформа дозволяє об'єднати окремі відділи, ресторани та міста в одному культурно-комунікаційному просторі, підтримуючи таким чином повсякденний корпоративний стиль.

Завершальним елементом комплексу заходів щодо вдосконалення впровадження технологій Team building в управлінні персоналом підприємства гостинності є створення системи моніторингу та оцінки ефективності Team

building. Цей підхід дуже важливий, оскільки лише шляхом постійного аналізу результатів, вимірювання впливу Team building на функціональність команди та вдосконалення управлінських рішень можна забезпечити справжню ефективність і сталість цієї технології в організації. Водночас ефективність Team building неможливо виміряти за допомогою формальних показників, таких як участь співробітників у заходах. Для цього потрібна цілісна система кількісних і якісних показників, яка дозволяє вимірювати зміни в психологічному кліматі, поведінковій динаміці, особистій стабільності та клієнтському досвіді.

Таблиця 3.2 – Система оцінювання ефективності team building

Рівень оцінювання	Цілі та показники	Інструменти вимірювання
1. Організаційний	Враховує кількість заходів, виконання річного плану, відповідність строкам	Аналіз планів, графіків, звітність
2. Психосоціальний	Враховує рівень згуртованості, емоційної залученості, командної взаємодії	Опитування, інтерв'ю, шкала Едмондсона, WIEQ
3. Поведінковий	Враховує конфліктність, ініціативність, адаптація новачків	Спостереження, оцінки фасилітаторів, фокус-групи
4. Економічний	Враховує продуктивність, плинність кадрів, задоволеність клієнтів, витрати на найм та навчання	HR-аналітика, динаміка KPI, порівняльний аналіз

Джерело: складено автором

По-перше, необхідно створити чітко структуровану систему критеріїв оцінювання на основі багаторівневого підходу. Перший рівень носить організаційний характер і фіксує кількість проведених заходів, штатний розпис, виконання затвердженого річного плану та терміни. Другий рівень – психосоціальний. Це дозволяє оцінити зміни в командній взаємодії, згуртованості та рівні емоційної залученості співробітників. Третій рівень — поведінковий і спрямований на зменшення конфліктності, підвищення ініціативи та покращення адаптації до новачків. Четвертий рівень має економічний характер і показує прямий або опосередкований вплив Team building на ключові показники діяльності компанії: плинність кадрів, продуктивність праці співробітників, задоволеність клієнтів, а також витрати на наймання та навчання.

Інструментарій для оцінювання має включати анкети, опитування фокус-

груп, інтерв'ю, експертні оцінки, аналітику персоналу та постійний зворотний зв'язок через цифрові платформи, включаючи модулі внутрішніх опитувань, інтегровані в систему «Пузата Хата Team Space». Зокрема, після участі у заході кожен співробітник має можливість надати короткий відгук у вигляді п'ятибальної оцінки та відкритого коментаря. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони заходів не лише за формальними показниками, а й за реальним сприйняттям учасників.

Тим не менш, варто планувати регулярні вимірювання індексу клімату колективу. Він розраховується за кількома показниками: рівень довіри всередині команди, відчуття підтримки, готовність звернутися за допомогою, рівень конфліктності та задоволеність внутрішнім спілкуванням. Для вимірювання цих параметрів найкраще підходять такі методи, як Шкала психологічної безпеки Едмондсона, WIEQ (Опитувальник ефективності взаємодії на робочому місці) або Анкета індивідуального внутрішнього моніторингу. Ці дані збиратимуться щокварталу, а результати документуватимуться у внутрішньому звіті відділу кадрів компанії.[2,4]

Ще одним важливим інструментом є щорічна перевірка ефективності впровадження Team building на рівні корпоративної мережі. В огляді братимуть участь HR-аналітики, регіональні менеджери та менеджери змін (включаючи амбасадорів команд). У процесі аналізу використовуватиметься порівняльний аналіз (до та після впровадження) та динамічна побудова ключових показників за попередній період. За результатами аудиту можна буде сформулювати рекомендації щодо оновлення формату заходу, фасилітаторів, оновлення цифрових інструментів чи інструкцій для персоналу, покращення якості навчання.

Важливу роль у структурі оцінки відіграє також мотиваційна функція. Результати роботи команди можна використовувати як критерії для внутрішнього рейтингу, наприклад «Найефективніша зміна місяця», «Найдинамічніше покращення клімату в команді» або інших номінацій, які підтримуються нагородами чи громадським визнанням. Це робить процес оцінювання не лише адміністративним інструментом, а й можливістю сприяти саморозвитку команди.

Важливим є також етичний аспект оцінювання. До них належать уникнення дискримінації, збереження анонімності опитування, уникнення дискримінації, забезпечення відкритого доступу до загальних результатів оцінювання для всіх співробітників і прозорість у прийнятті рішень. Таким чином ви можете створити культуру довіри до процесу вимірювання та зробити участь у зворотному зв'язку частиною норми компанії.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Впровадження системи Team building в закладі громадського харчування виконує не тільки соціально-психологічну функцію, а й має пряме економічне значення, оскільки сприяє зниженню витрат на якість ообслуговування, плинність персоналу, підвищенню продуктивності праці і як наслідок, загального прибутку підприємства. В рамках реалізації запропонованих заходів, які описані в розділі 3.2, рекомендовано розрахувати витрати на їх реалізацію та очікуваний ефект від їх впровадження в ресторані «Пузата Хата» за адресою вул. Васильківська 100-А.

Ресторан має значну місткість – 240 місць, що створює велике навантаження на персонал, особливо в години пік. За досліджуваний період на підприємстві працювало 46 осіб на обслуговуванні, 29 на виробництві (кухня) та 12 осіб на адмініструванні. Всього працювало 87 працівників. Така структура вимагає системного підходу для сприяння командній взаємодії, міжвідомчої координації та створення лояльної команди з низьким ризиком внутрішнього конфлікту.

Основними витратами на впровадження технології Team building є розробка та впровадження правил, створення цифрової платформи, оплата фасилітаторів, забезпечення логістики заходів, стимули та навчальні ресурси. Розглянемо приблизний розрахунок річного бюджету для реалізації на базі ресторану з наявним персоналом.

Витрати на розробку внутрішнього положення Team building включають

витрати на HR-спеціалістів і консультантів. Ця послуга може бути реалізована центральним відділом протягом одного місяця (з урахуванням виїзних консультацій) і коштуватиме приблизно 20 000 грн..

Для навчання та підготовки амбасадорів команд (по дві людини в зміну з урахуванням ротації та вихідних) передбачена одноразова оплата двогодинних мікротренінгів. У разі запрошення зовнішнього модератора вартість такої сесії становить приблизно 5000 грн. За чотири тренінги (по одному для кожної посольської групи) сума становить 20 тис. грн. Ще 8 тис. грн передбачено на розробку багаторазових методичних матеріалів та інструкцій.

Для проведення диференційованих Team buildingів орієнтовна вартість тренінгу для групи 15–20 осіб становить приблизно 5000 грн (включно з орендою приміщення, матеріалами та оплатою тренера). Щоб охопити весь персонал ресторану в рамках річної програми, рекомендується провести щонайменше чотири тематичні заходи: симуляційний тренінг для кухарів, комунікаційний тренінг для обслуговування, стратегічні сесії для менеджменту та інтеграційні заходи. Отже загальна вартість становитиме 20 000 грн.

Впровадження цифрової платформи взаємодії передбачає або використання готового рішення. Наприклад, Telegram-бота з функціями обміну повідомленнями, подяки, голосування та оцінювання може впровадити незалежний розробник за разову плату приблизно 15 тис. грн. Підтримка (хостинг, модерація, оновлення) коштує 500 грн/міс або 6000 грн/рік. Загальна вартість цифрової платформи становитиме 21 000 грн.

Мотиваційні бонуси для амбасадорів та учасників конкурсу: кожен із чотирьох амбасадорів отримуватиме щоквартальний бонус у розмірі 500 грн, що в сумі становить 8000 грн/рік. На символічні подарунки, корпоративні сертифікати та призи для системи гейміфікації доступний бюджет 5000 грн. Разом виходить 13000 грн.

Передбачувана прибутковість таких інвестицій вимірюється скороченням плинності кадрів, економією витрат на навчання нових співробітників, підвищенням продуктивності та зменшенням конфліктних ситуацій, які прямо чи

опосередковано впливають на клієнтський досвід і репутацію ресторану

Узагальнена структура витрат представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. - Структура витрат

Категорія витрат	**Орієнтовна сума (грн/рік)**
Розробка положення	20 000
Підготовка амбасадорів	20 000
Методичні матеріали	8 000
Тематичні тімбілдинг-заходи	20 000
Цифрова платформа (розробка + підтримка)	21 000
Мотиваційні винагороди	13 000
Загальні витрати	**102 000 грн/рік**

Джерело: складено автором

. Згідно з міжнародним дослідженням, середня економія від впровадження інтегрованих програм Team building становить 15-25% від загальної вартості плинності персоналу. У ресторані з 87 працівниками та середньою зарплатою 16 тис. грн (з податками) заміна лише 20% працівників щорічно коштуватиме не менше 278 400 грн (розрахунок: 17 осіб × 16 тис. грн). Навіть зменшення цього показника на третину економить понад 90 тис. грн – тобто год. Вартість програми була майже повністю покрита. Крім того, підвищення продуктивності та ефективності спілкування може зменшити непрямі витрати, такі як неефективне впровадження змін, погіршення якості обслуговування та низька лояльність клієнтів.

Тому запропонована програма Team building вартістю 102 тис. грн на рік забезпечує високу рентабельність інвестицій за рахунок зниження витрат, підвищення стабільності команди та покращення якості обслуговування клієнтів. Це дає підстави розглядати це не як витрати, а як стратегічні інвестиції в людський капітал компанії.

Рекомендується додатково проаналізувати фінансову доцільність запропонованої програми формування команди, використовуючи показники довгострокового фінансового впливу, розрахунки умовної норми прибутку та оцінку внутрішньої віддачі від інвестицій в людський капітал компанії громадського харчування. Відповідно до принципів стратегічного управління людськими ресурсами в секторі HoReCa, ефективність Team building слід

оцінювати як з точки зору прямої економії операційних витрат, так і через призму нематеріальних, але дуже важливих факторів: лояльності співробітників, емоційного благополуччя, якості взаємодії з клієнтами, послідовності в навчанні нових співробітників, скорочення часу вирішення конфліктів.[9,26]

Одним із ключових показників є рентабельність інвестицій, яка в контексті цієї ініціативи розраховується як відношення загальних активів, інвестованих у програму, до збережених активів (за рахунок скорочення плинності персоналу та витрат на координацію).

За попередніми розрахунками, скорочення плинності персоналу на 30% заощадить ресторану щонайменше 83 520 грн на рік. Якщо врахувати ще й скорочення адміністративного часу, витраченого на вирішення конфліктів керівник економить не менше 4 годин на місяць, оскільки вартість 1 години роботи становить 120 грн, то отримаємо економію близько 5 760 грн. Крім того, слід розглянути питання підвищення продуктивності праці. Умовне підвищення працездатності всіх обслуговуючих працівників на 5 % дозволить заощадити не менше 110 годин робочого часу на місяць (0,05 × 46 × 8 год. × 6 днів × 4 тижні), що дасть економію 635 904 тис. грн на рік при середній ставці 120 грн/год.

Таблиця 3.3 – Оцінка впливу впроваджених методів на фінансово економічні показники за 2025 рік

Показник	**2024**	**2025**
Чистий дохід від реалізації продукції	124 000	130 200
Собівартість реалізованої продукції	67 000	64 990
Валовий прибуток	57 000	62210
Інші операційні доходи	1 500	1 650
Адміністративні витрати	17 000	15 640
Витрати на збут	5 200	4 836
Інші операційні витрати	2 400	2 280
Фінансовий результат від операційної діяльності	33 900	44 104
Інші фінансові доходи	150	158
Фінансові витрати	1 050	998
Інші витрати	320	304
Фінансовий результат до оподаткування	32 680	42 960
Податок на прибуток	5 400	7 733
Чистий фінансовий результат (прибуток)	27 280	35 227

Джерело: складено автором

З метою оцінки впливу впроваджених методів team building на фінансово економічні показники було здійснено аналіз прогнозування ефективності впроваджених методів на тривалий рік, що показав що очікується помірне зростання доходу від реалізації продукції. Це зумовлено стабільною роботою персоналу та зростанням продуктивності праці, що вплине на середній чек. Собівартість зменшиться за рахунок раціонального використання ресурсів, що завдяки правильній командній взаємодії дозволить зменшити помилки. Валовий прибуток зросте, і також зростуть і операційні витрати через впровадження заходів team building. В той час адміністративні витрати зменшаться у зв’язку з підвищення продуктивності праці адміністративного персоналу. Завдяки цьому фінансовий результат значно зросте порівняно з попереднім роком в результаті пропозицій підприємтсво досягне таких результатів зокрема зросте виручка на 5%, собівартість знизиться на 3%, а скорочення адміністративних витрат на 8%.

Отже прогнозування демонструють що запропоновані методи позитивно повпливають на фінансову стійкість та прибуток ресторану «Пузата хата» у 2025 році. А саме відбудеться зменшення адміністративних витрат, покращиться взаємодія в команді та підвищиться загальний рівень прибутковості підприємства.

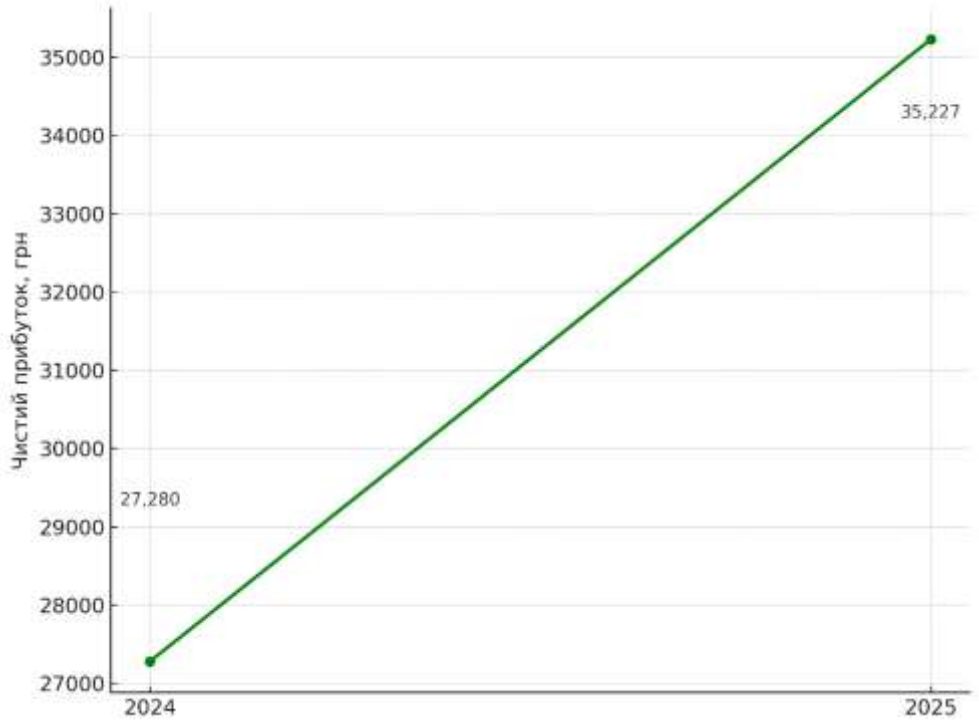

Рис 3.3 Вплив заходів team building на чистий прибуток «Пузатої хати»

Відповідно графіку бачимо що прибуток зріс на 29% згідно з попереднім роком з 27 280 грн до 35 227 грн що означає приріст у розмірі 7 947 грн. Таким чином, метою методів, представлених у розділі 3.2, є демонстрація їх ефективності, економічності та відповідності останнім стандартам охорони праці. Програма побудови команди у ресторані «Пузата Хата» за адресою Васильківської, 100А не тільки служить внутрішнім інструментом для ефективної командної співпраці, але також може призвести до фінансового зростання за рахунок підвищення доходів, підвищення продуктивності та підтримки організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже бакалаврська кваліфікаційна робота підтверджує актуальність та ефективність застосування технології Team building в управлінні персоналом підприємства гостинності та громадського харчування, особливо на базі діяльності ТОВ «Пузата Хата». У процесі аналізу було встановлено, що традиційні методи управління персоналом не завжди забезпечують необхідну згуртованість команди, високий рівень внутрішньої комунікації та мотивації співробітників. Водночас, системне застосування технології Team building дозволяє позитивно змінити як соціально-психологічний мікроклімат колективу, так і основні показники діяльності організації.

У першій частині кваліфікаційної роботи розглядалися теоретичні аспекти теорії Team building, її класифікація, види, підходи, а також міжнародні розробки щодо застосування цієї технології в індустрії гостинності. Показано, що формування команди – складний, багатогранний процес, який потребує комплексного підходу та стратегічного планування, адже лише в таких випадках можна досягти згуртованості у професійній роботі.

У другому розділі, було проведено практичне дослідження впровадження технології team building в управління рестораном «Пузата хата», а також аналіз організаційної структури, фінансово-економічних показників та корпоративної культури ресторану «Пузата Хата». Було зазначено, що ресторан розташований за вулицею Васильківська 100-А має 240 посадкових місць, де працює 87 працівників. Також досліджено що у 2023 році було впроваджено програму team building, але децентралізовано і переважно для керівного складу, результати якої я дослідила. Після оцінки ефективності поточних процесів впровадження комплексної стратегії формування команди з використанням якісного та кількісного аналізу допомогло ресторану «Пузата хата» значно знизити плинність кадрів, покращити комунікацію між співробітниками, підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та підвищити загальну продуктивність.

У третьому розділі було розроблено комплекс вдосконалень Team building на підприємстві «Пузата хата». Зокрема, було запропоновано інституціоналізувати

Team building як невід'ємну частину кадрової політики, реалізувати ролі командного амбасадора, ініціювати програми адаптації для нових співробітників, а також створити інтерактивну цифрову платформу для підтримки командної взаємодії в режимі реального часу. Кожна запропонована дія супроводжувалася фінансовою аргументацією та очікуваними результатами, включаючи прогнозоване зростання ефективності.

Фінансові розрахунки продемонстрували цінність інвестицій у розвиток команди. Зменшення витрат на пошук і адаптацію персоналу, зменшення конфліктних ситуацій, підвищення мотивації та лояльності співробітників у довгостроковій перспективі призводять до підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення повторних відвідувань і загального доходу закладу.

Крім того, запропоновані заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що є критичним в умовах постійних змін на ринку послуг. Таким чином, пропонуються наступні рекомендації щодо покращення управління працівниками за допомогою team building у готельно-ресторанній індустрії:

1. Розробити та прийняти документ Положення про тимбілдинг, у якому чітко вказано мету, періодичність, підзвітність та вид діяльності.

2. Створити мережу членів команди, які будуть представляти цілі команди, ініціювати командні події та допомагати підтримувати командний дух.

3. Описати характеристики Team building, які відрізняються залежно від ролей кожної групи працівників (виробничі працівники, службовці, адміністративні працівники).

4. Впровадити систему електронного зв'язку, яка сприятиме обміну інформацією, координуватиме діяльність і покращуватиме стосунки між командами та відділами.

5. Впровадити систему, яка сприятиме безперервному моніторингу продуктивності команди за допомогою ключових показників ефективності (KPI), включаючи опитування співробітників, огляди плинності кадрів і оцінки.

Тому створення команди в готелі чи ресторані – це не просто питання

планування, а стратегії. Ефективне використання покращує операційну ефективність, зміцнює внутрішню культуру та підвищує загальну продуктивність бізнесу.

Крім того, варто зазначити, що систематичне використання Team building як частини управління на робочому місці дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, але й розробляти стійкі бізнес-стратегії. У сучасній надзвичайно мінливій робочій силі та конкуренції, особливо серед молодого покоління, ключем до довгострокового успіху є здатність побудувати згуртовану, активну команду. Завдяки добре розробленим програмам Team building організація має можливість побудувати сильну організаційну культуру, підвищити стійкість співробітників до змін і створити середовище, яке підтримує пізнання співробітниками та професійним ростом.

Необхідно враховувати соціально-психологічні аспекти того, як співпраця впливає на соціальні аспекти організації. Підвищення рівня взаємної довіри, зменшення стресових ситуацій, заохочення відкритого спілкування та формування культури прозорості значно знизить рівень конфліктності та підвищить загальну задоволеність працівників робочим процесом. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню іміджу роботодавця, спрощенню процесу пошуку нових співробітників, зниженню витрат на підбір і навчання працівників.

Подальші дослідження мають вивчити впровадження персоналізованих моделей Team building, які враховують особисті характеристики працівників, особливо в індустрії HoReCa, де міжособистісне спілкування є ключовим фактором успіху. Аналізуючи навички м’якого спілкування співробітників і визначаючи їх розумову інформацію, потреби та очікування, ви можете налаштувати програми Team building для своєї конкретної команди, підвищуючи їхній вплив і мотиваційну ефективність.

Таким чином, кваліфікаційна робота показує, що запровадження методів Team building в управлінні персоналом у сфері готельного та громадського харчування є не просто амбіцією, а необхідною дією для підвищення ефективності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в

довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів спричинить за собою невеликі витрати, але може дати суттєву вигоду з точки зору утримання місцевих співробітників, зниження рівня стресу співробітників, покращення якості обслуговування та зрештою збільшення доходів компанії. Будучи стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, технологія Team building має стати постійною та невід'ємною частиною корпоративної культури будь-якого успішного готельного чи ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Coursera. Teamwork Skills: Communicating Effectively in Groups [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.coursera.org/learn/teams

2. Emotional Intelligence for Team Success [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/354234987

3. Kalaman O., Dyshkantiuk O., Vlasiuk K. (2022). Сучасна парадигма управління комунікаціями на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*, (46), 393–399. Доступно за посиланням: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2183/2109

4. Kerrissey M. J., Edmondson A. C. What Good Leadership Looks Like during This Pandemic [Електронний ресурс]. – Harvard Business Review. – Режим доступу: https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic

5. Prometheus. Team Building: Effective Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://prometheus.org.ua/course/team-building-effective-communication/

6. Scientific Research Publishing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1423922

7. Team building [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vinnitsa.info/article/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi

8. Team building або корпоративний відпочинок з користю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://infotour.in.ua/teambuilding.htm

9. yatt Global HR Report, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://about.hyatt.com/content/dam/hyatt/woc/Hyatt2023GRIIndex.pdf

10. Адаптація персоналу як етап team building [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1487

11. Бандура А. Теорія соціального навчання / А. Бандура. – К.: Основи, 2017. – 284 с.

12. Белбін Р. М. Командні ролі на роботі / Р. М. Белбін. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2022. – 315 с.

13. Білецька Д. О. SMART-метод формування ефективних цілей на

підприємствах // Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Львів: Львівський науковий форум, 2020. – С.

14. Вілан С. Створення ефективної команди / Сюзан Вілан. – Boston: Pearson, 2020. – 168 с.

15. Власні дослідження на основі відкритих джерел [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://puzatahata.ua

16. Грей Р. Психологія лідерства. Як впливати на людей / Р. Грей. – К.: Наш формат, 2020. – 320 с.

17. Давидова А. С. Управління комунікаціями на підприємствах ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану «Restauraja The PARK» м. Гродзиск-Мазовецький, Польща). – 2023.

18. Дмитренко Д. Методи формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу. – 2023.

19. Емоційний інтелект у лідерстві та управлінні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.prostir.ua/?library=emotsijnyj-intelekt-u-liderstvi-ta-upravlinni

20. Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 74(1). – С. 112–118.

21. Іванова Н. О. Психологія управління : навч. посіб. / Н. О. Іванова. – Львів : Новий Світ, 2019. – 248 с.

22. Колесник Т. М. Соціальна психологія у менеджменті / Т. М. Колесник. – К. : Академія, 2021. – 272 с.

23. Крейвельд М. Управління персоналом у сфері послуг / М. Крейвельд. – Харків: Фоліо, 2020. – 256 с.

24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Магнолія 2006, 2021. – 296 с.

25. Лопатюк Р.І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282

26. Мартін Б. Лідерство на відкритому повітрі: теорія і практика / Б. Мартін. – Human Kinetics, 2024.

27. Маслоу А. Мотивація та особистість / А. Маслоу. – К.: КМ-Букс, 2019. – 352с.

28. Мінцберг Г. Структура в кулаку: створення ефективної організації / Г. Мінцберг. – К.: Основи, 2020. – 512 с.

29. Можливості сучасних інформаційних технологій для автоматизації проектування готельних закладів. (2025). *Економіка та суспільство*, (50), 210–215. Доступно за посиланням: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5663/5604

30. Онлайн-курси Coursera [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.coursera.org/

31. Онлайн-курси Prometheus [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/team-building-effective/

32. Офіційний сайт ТОВ «Пузата Хата» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://puzatahata.ua

33. Пантелеєв В. (2023). Застосування SWOT-аналізу для обґрунтування стратегії підприємств готельного бізнесу. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 1(4(69)), 14–19. Доступно за посиланням: https://journals.uran.ua/tarp/article/download/274918/270601/635257

34. Пасінович І. І., Кіндзюр О. С. Оцінка продуктивності праці в Україні та фактори її підвищення в контексті забезпечення стійкого інклюзивного зростання // Бізнес-Інформ. – 2020. – № 5. – С. 260–267.

35. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2020. – № 2(2). – С. 63–69.

36. Платформа freelance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://freelance.ua/

37. Платформа HR Partner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrpartner.com.ua

38. Платформа Upwork [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.upwork.com/

39. Савчук В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савчук. – К. : Центр учбової літератури, 2022. – 344 с.

40. Технологічні тренди від McKinsey [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendy-vid-mckinsey-shho-zminyuye-biznes-u-2023-roczi

41. Технологія організації командної роботи: комунікації у роботі команди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://naurok.com.ua

42. Тренінг з Team building [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.fare.com.ua/trening-komandoobrazovaniya/

43. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «Крок». 2019. № 3 (55). – С. 94-100.

44. Хоторнський експеримент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.psykholoh.com/post/хоторнський-експеримент

45. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Систематизація соціально-психологічних методів управління за життєвим циклом працівника // Інтернаука. Серія: Економічні науки. – 2021. – № 7(2). – С. 18–29.

46. Широн Ю. О. Еволюція дослідження поняття «емоційний інтелект» // Modern Problems of Science, Education and Society : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Київ: Sci-conf.com.ua, 2023. – С. 75-78.

47. Широн Ю. О. Організаційна культура як інструмент забезпечення результативності діяльності підприємства // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Одеса: ОНЕУ, 2022. – С. -56-59.

48. Широн Ю. О. Показники ефективності соціально-психологічних методів управління в системі оцінювання персоналу // Перспективи розвитку машинобудування та транспорту : матеріали III міжнар. наук.-техн. конф. – Вінниця, 2023.. – С. 89-93.

49. Язіна В., Кучер М., Небаба Н. (2022). Будівництво та проєктування підприємств готельно-ресторанного господарства: практичність та концептуальність. *Економіка та суспільство*, (41), 211–215. Доступно за посиланням: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1559/1500/

50. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом // Приазовський економічний вісник. – 2020. – С. 152–156.

51. Халахур, Ю. (2024) «ТІМБІЛДИНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА», *Економіка та суспільство*, (60). doi: 10.32782/2524-0072/2024-60-71.