

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

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

Студентки 4 курсу, 2 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Готельний  
і ресторанный менеджмент»

*підпис студента*

Комар  
Олександр  
Олександрович

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Салімон  
Ольга  
Миколаївна

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

*підпис гаранта*

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент)  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

*Затверджую*

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

**Комар Олександр Олександрович**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу**

1. Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад управління лідерством в колективі ресторанного господарства.

*Об'єкт дослідження* – управління лідерством в колективі ресторанного господарства.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення управління лідерством у ресторані «Holy Burger», м. Києва.



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

##### **ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. Аналітична оцінка лідерства в колективі підприємства ресторанного бізнесу**

1.1. Аналіз діяльності і управління рестораном «KFC»

1.2. Діагностика розвитку лідерства в трудовому колективі підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken»

**РОЗДІЛ 2. Напрями удосконалення поведінки лідера та відносин в колективі**

2.1. Рекомендації щодо розвитку лідерства в колективі ресторану

2.2. Ефективність пропозицій: їх вплив на економічні показники і соціально-психологічний клімат в колективі

##### **ВИСНОВКИ**

##### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

##### **ДОДАТКИ**

**5. Календарний план виконання роботи:**

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	факт
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	03.06.2023	03.06.2023
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

**6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.****7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доцент**

---

*(підпис)***Салімон О.М.***(ініціали, прізвище)***8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доцент**

---

*(підпис)***Ткачук Т.М.***(ініціали, прізвище)***9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник**

---

*(підпис)***Комар О.О.***(ініціали, прізвище)*



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

**Салімон О.М.**

## 12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Комар О.О.**  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми, к.е.н., доцент  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

**Ткачук Т.М.**

**Бойко М.Г.**

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

# ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Аналітична оцінка лідерства в колективі підприємства ресторанного бізнесу	9
1.1. Аналіз діяльності і управління рестораном «KFC»	9
1.2. Діагностика розвитку лідерства в трудовому колективі підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken»	17
РОЗДІЛ 2. Напрями удосконалення поведінки лідера та відносин в колективі	25
2.1. Рекомендації щодо розвитку лідерства в колективі ресторану	25
2.2. Ефективність пропозицій: їх вплив на економічні показники і соціально-психологічний клімат в колективі	34
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	43



## ВСТУП

*Актуальності теми.* Дослідники минулого та нинішнього сторіч стверджують, що кожен індивід має потенціал до успішного здійснення лідерства. Іншими словами, кожна людина – це потенційний лідер. Лідерство належить до питань, що мають важливе значення для будь-якої цивілізації (західної або східної). Немає нічого дивного в тому, що поняття «лідерство» привертає таку велику увагу. У світі неодноразово виходили значні військові перемоги, створювалися могутні корпорації і все завдяки далекоглядності та керівництву окремих осіб. Тема лідерства в колективі відіграє важливу роль у динаміці групових процесів, вона має конкретно історичний характер і відображає існуючі в суспільстві соціально-економічні відносини. У своєму загальному значенні лідерство – це здатність людини впливати на інших, спонукаючи їх тим самим досягати поставленої мети способами, які необхідні лідеру.

Актуальність дослідження полягає в тому, що питаннями лідерських якостей займалися і займаються багато українських та зарубіжних вчених й дослідники. Проте аналіз літератури з проблеми показує, що, все ж таки, досі не існує єдиної думки щодо цього явища, його компонентів та складових в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.

Питання розвитку лідерства в трудовому колективі порушено у наукових працях Базалійської Н.П., Балабанової Л.В., Сардак О.В., Весельської А.Л., Волківської Д.А., Дармограй О.О., Драган І.В., Долінченко О.М., Крамаренко А.В., Алексеєнко І.А. Долинський М.О. та ін. Наявні дослідження не враховують специфіки підприємства ресторанного бізнесу, яка має бути врахованою при вирішенні задач щодо ефективного використання лідерських якостей менеджера при управлінні трудовим колективом суб'єкта ресторанного бізнесу, що обумовлює необхідність

проведення подальших досліджень та визначення напрямів розвитку лідерства в трудовому колективі.

*Мета дослідження* – розробка напрямів з розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу. Метою дослідження визначено завдання дослідження:

- провести аналіз діяльності і управління рестораном «Kentucky Fried Chicken»;
- здійснити діагностику розвитку лідерства в трудовому колективі підприємства ресторанного бізнесу «KFC»;
- розробити рекомендації щодо розвитку лідерства в колективі ресторану;
- визначити ефективність пропозицій та їх вплив на економічні показники і соціально-психологічний клімат в колективі.

*Об'єкт дослідження* – область розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанної справи.

*Предмет дослідження* – методи та підходи до удосконалення поведінки лідера в колективі.

*Методи дослідження:* сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: аналіз, синтез, наукова абстракція, узагальнення, графічне та табличне представлення даних.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменуваннями. Робота викладена на 38 сторінках, містить 6 таблиць, 16 рисунків, 4 додатка.



## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналіз діяльності і управління рестораном «KFC»

Досліджено основні напрями діяльності підприємства ресторанного бізнесу. «KFC» – американська мережа ресторанів швидкого громадського харчування, що спеціалізуються на стравах з курки. Була заснована в 1952 році Харландом Сандерсом під вивіскою «Kentucky Fried Chicken» (укр. Смажене курча із Кентуккі). У 1991 році бренд скоротив назву до «KFC». З 1997 року мережа належить великій ресторанній компанії «Yum! Brands», що володіє також такими брендами, як Pizza Hut та Taco Bell.

Сьогодні мережа «KFC» представлена в 115 країнах світу – це понад 17000 точок, у яких щодня обслуговується близько 12 млн. клієнтів. Головний офіс знаходиться в Луїсвіллі, штат Кентуккі. На сьогоднішній день у «KFC» (Україна) працює понад 1000 осіб. Підприємства відкриваються в містах України за франшизою.

Мета діяльності ресторану швидкого харчування «KFC» – це максимальне отримання прибутку. Ресторани є підприємствами на кшталт фаст-фуд. Вирішальною характеристикою ресторану є швидкість обслуговування. Максимальний час, за який має бути обслужений гість – це п'ять хвилин. Мається на увазі поточна наявність необхідної кількості кас для обслуговування клієнтів та повний асортимент на видачі відповідно до позицій меню на будь-який час роботи ресторанів.

У м. Києві налічується 18 ресторанів «KFC». У кожному з ресторанів штат співробітників включає 2 підрозділи: OPS і RST. В OPS входять регіональні менеджери (Area Coach), менеджери ресторанів (General Manager, Assistant Manager, Shift Facility, Shift Product, Junior Manager), начальники

зміни (Junior Manager), ключові персони (Crew), інструктори (Crew), продавці касири (Crew), кухарі (Crew).

Дослідження проводилось на матеріалах закладу, що розташований у м. Києві по вул. Хрещатик, будинок 13.

Організаційна структура «KFC», яка представлена на рис. 1.1 – це лінійно-функціональна структура управління – певна впорядкованість завдань, ролей та відповідальності створює умови для здійснення компанією своєї діяльності та досягнення своїх цілей.



**Рис. 1.1. Організаційна структура управління рестораном «KFC»**

На чолі стоїть генеральний директор. Він контролює роботу в цілому, особисто несе відповідальність за організацію діяльності підприємства та дотримання законодавства при виконанні господарських операцій та має забезпечити необхідні умови для їх нормальної роботи.

Відділ операцій відповідає безпосередньо за безперебійну роботу підрозділів (ресторанів), забезпечує всім необхідним нормальної роботи. У відділ операцій входять відділ логістики, відділ персоналу та структурні підрозділи. Безпосереднім керівником структурних підрозділів є District



Coach. До його повноважень входить контроль за дотриманням виробничих програм.

Фінансовий відділ займається організацією та веденням обліку, забезпечує відповідність здійснюваних підприємством господарських операцій чинному законодавству України та здійснює контроль за рухом майна та виконанням зобов'язань підприємства, розподіляє облікову роботу між окремими підрозділами відповідно до обсягів робіт та нормативів чисельності фахівців, здійснення контролю за розрахунками з покупцями та замовниками, дебіторами та кредиторами та з персоналом за іншими операціями.

Відділ маркетингу займається рекламними програмами, забезпечує рекламну підтримку у засобах масової інформації. Проводить маркетингові дослідження на більш глибокого вивчення ринку у різних сегментах ринку. Аналізує ефективність рекламних пропозицій компанії.

Переваги організаційної структури ресторану швидкого харчування «KFC»:

- чіткий поділ праці сприяє появі висококваліфікованих спеціалістів у кожній справі;
- сувора ієрархія рівнів управління, за якої дії нижчого ланки управління контролюються вищим;
- вироблення єдиних кожному за виду діяльності правил, і стандартів;
- формальна знеособленість керівників, зобов'язаних дотримуватися інструкцій та приписів щодо займаної посади;
- найм на роботу у суворій відповідності до кваліфікації працівника та його звільнення «суворо за законом».

На підставі звітності підприємства (Додаток Б) досліджено основні економічні показники господарської діяльності за 2020-2021 рр. (1.1). За досліджуваний період активи підприємства зросли на 2866,3 тис. грн (або у 8,3 рази). Це обумовлено зростанням основних засобів, які збільшились через

встановлення кас самообслуговування в ресторані.

Таблиця 1.1

**Основні економічні показники господарської діяльності  
ресторану «KFC» за 2020-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				абс.	%
Активи	347,2	1454	3213,5	2866,3	825,5
Основні засоби	42,4	41,5	989,3	946,9	2233,3
Власний капітал	223,9	1167,5	858,5	634,6	283,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації	600,6	772,5	730,9	130,3	21,7
Собівартість реалізації	101,4	156,4	106,8	5,4	5,3
Валовий прибуток	499,2	616,1	624,1	124,9	25,0
Прибуток до оподаткування	48,1	7,4	-309	-357,1	-742,4
Чистий прибуток	39,5	6,1	-309	-348,5	-882,3
Чисельність персоналу	22	22	22	0	0,0
Продуктивність праці	27,3	35,11	33,22	5,92	21,7
Фондовіддача	14,17	18,61	0,74	-13,43	-94,8
Рентабельність активів, %	13,85	0,51	-9,62	-23,47	-169,4
Рентабельність власного капіталу, %	17,64	0,52	-35,99	-53,63	-304,0
Рентабельність продажів, %	83,12	79,75	85,39	2,27	2,7

Власний капітал зріс на 634,6 тис. грн., що обумовлено збільшення нерозподіленого прибутку.

Чистий дохід від реалізації зростає протягом 2021-2022 р. і становить у 2022 р. 730,9 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 5,3%. Валовий прибуток зріс на 25%.

У 2022 р. підприємство отримало збиток у розмірі 309 тис. грн. у зв'язку із високими витратами.

Чисельність персоналу протягом року не змінювалась. також не змінювалась структура персоналу за категоріями. Позитивним є приріст продуктивності праці на 21,7%, що свідчить про ефективне управління персоналом.

Фондовіддача знижується, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів ресторану.

У зв'язку із отриманням збитку у 2022 р. рентабельність активів та



власного капіталу мають від’ємні значення. Отже, знизилась ефективність управління активами підприємства.

Рентабельність продажів складає 85,39% у 2022 р., що є доволі високим результатом та позитивно характеризує політику ціноутворення на підприємстві.

В цілому можна відмітити, що у 2021 р. підприємство мало кращі результати у порівнянні з 2020 р. та 2022 р. У 2020 р. ресторани зіткнулись з викликами, спричинені пандемією, а у 2022р. – з викликами, спричинені військовою агресією росії. Як у 2020 р., так і у 2022 . ресторани заклади столиці майже не працювали на повну потужність, і тому їх показники погіршились, у тому числі і досліджуваного ресторану.

Чисельність персоналу ресторану «KFC» 22 особи. Штатний розклад подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Штатний розпис ресторану «KFC»

Категорія та посади	Кількість осіб	Заробітна плата на місяць, грн.	Фонд оплати праці на місяць, грн.
<b>Керуючий персонал</b>			
Директор	1	28000	28000
Економіст бухгалтер фінансового відділу	1	22000	22000
Менеджер відділу маркетингу	1	22000	22000
Менеджер відділу операцій	1	22000	22000
Начальник зміни	1	20000	20000
Начальник виробництва	1	20000	20000
Інструктор	1	15000	15000
<i>Всього</i>	<i>7</i>	<i>149000</i>	<i>149000</i>
<b>Виробничий персонал</b>			
Продавець-касир	5	15000	75000
Повар	6	20000	120000
<i>Всього</i>	<i>12</i>	<i>35000</i>	<i>420000</i>
<b>Обслуговуючий персонал</b>			
Прибиральниця	2	10000	20000
Молодший працівник кухні	2	10000	20000
<i>Всього</i>	<i>4</i>	<i>20000</i>	<i>80000</i>
<b>Разом</b>	<b>22</b>	<b>204000</b>	<b>649000</b>

Трудовий колектив підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» налічує 22 особи. Загальний місячний фонд оплати праці складає 649 тис. грн.

Проаналізовано склад персоналу підприємства та структурних підрозділів за соціально-демографічними показниками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Склад персоналу за соціально-демографічними показниками

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	Зміни (2022 р. від 2020 р.)
Загальна чисельність персоналу, чол., з них:	10	22	22	12
чоловіки	3	8	8	5
жінки	7	14	14	7
віком від 23 до 30 років	2	8	8	6
віком від 31 до 40 років	6	12	12	6
віком від 41 до 50 років	2	2	2	0
з вищою освітою	4	4	4	0
з середньо-спеціальною освітою	6	18	18	12

Загальна чисельність персоналу у 2022 р. збільшилась до 22 порівняно до 2020 року. Скорочення у 2020 р. відбулось у зв'язку із виведенням деяких працівників тимчасово у відпустку через пандемію коронавірусу. У складі персоналу переважають працівники жіночої статі – 14 осіб. Структура працівників за гендерною приналежністю показана на рис. 1.2.

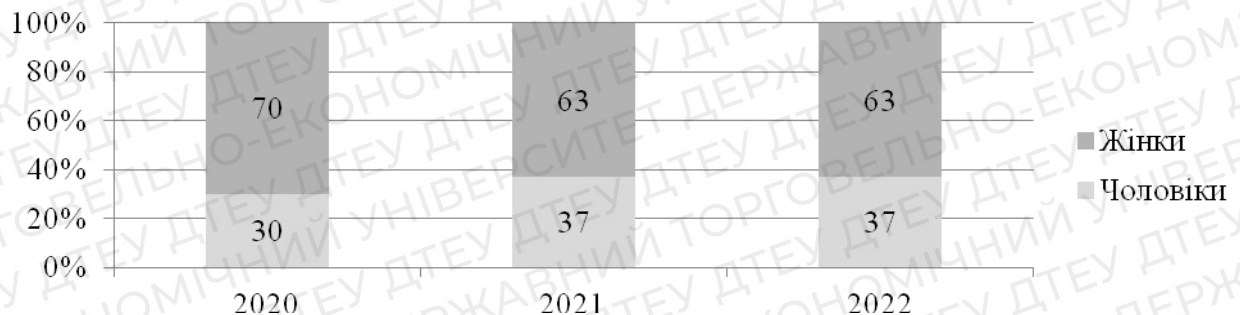
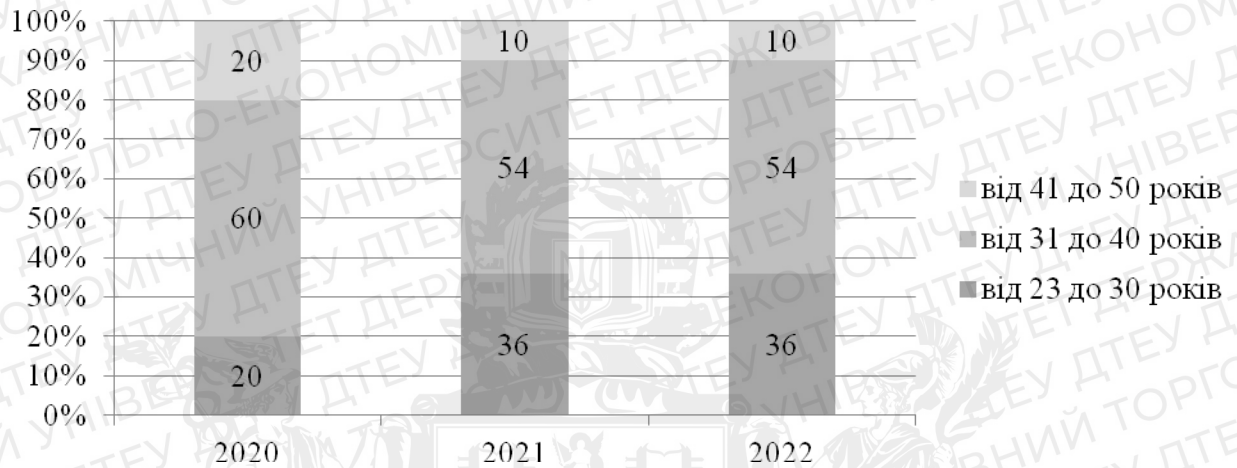


Рис. 1.2. Структура працівників за гендерною приналежністю у 2020-2022 рр., у %



Питома вага чоловік у 2020 р. зростає та складає 37% від всього персоналу підприємства. Питома вага жінок складає 63% і є сталою протягом 2021-2022 рр.

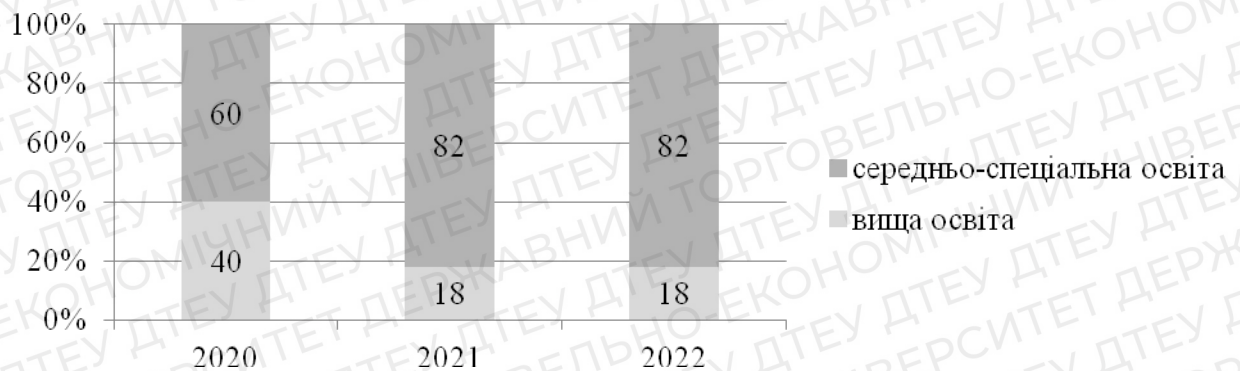
Структура персоналу за віковою категорією показана на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Структура працівників за віком у 2020-2022 рр., у %**

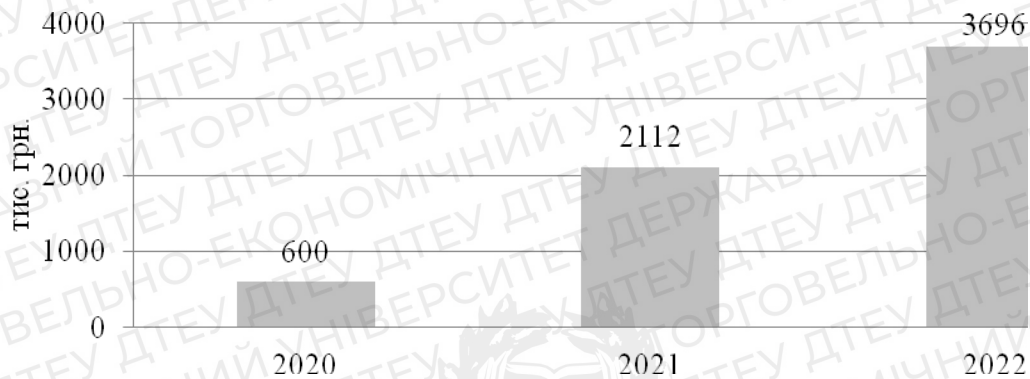
У складі персоналу переважаючою є питома вага працівників віком від 31 до 40 років – вони складають 60% у 2020 р. та 54% у 2021-2022 рр. Така структура персоналу є задовільною, адже основна частина персоналу перебуває у найбільш працездатному та продуктивному віці.

Структура персоналу за освітою представлена на рис. 1.4. Працівники з вищою освітою складають 18% від всієї чисельності.



**Рис. 1.4. Структура працівників за освітою у 2020-2022 рр., у %**

Динаміка витрат праці представлена на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Динаміка витрат на оплату праці у 2020-2022 рр., тис. грн.**

У 2021-2022 рр. витрати на оплату праці зросли, що обумовлено збільшенням чисельності персоналу на 12 осіб та зростання середньомісячної заробітної плати на 1 працівника. У 2020 р. фонд оплати праці складався виняткового з основної заробітної плати. Протягом 2021-2022 рр. підприємство поступово формувало додаткову складову фонду оплати праці, що складається з премій. Це обумовлено не сприятливими умовами ведення ресторанного бізнесу під час локдаунів.

Підприємство ретельно підходить до мотивування працівників, а також до їх підбору. Вимоги, які висуваються до працівників ресторану, ґрунтуються на заздалегідь підготовлених посадових інструкціях. Ці правила пов'язані з характером певного виду роботи, яку має виконати кожен працівник ресторану. У ресторані обов'язково має проводитись суворий контроль якості продукту, з якого виготовляється ресторанна продукція. Також на контролі робота персоналу та постачанням. Щоб визначити хорошу та якісну роботу персоналу були організовані цінності компанії, які прописані в книзі стандартів, також створені та введені спеціальні правила для співробітників та менеджерів ресторану, що, безумовно, дозволяє покращити та зберегти якість продукції на високому рівні та полегшити



роботу персоналу. Також кожен квартал у ресторан приходить спеціальна перевірка, завдяки чому повинні дотримуватися всі стандарти.

Проводиться суворий відбір співробітників: для виявлення відповідних кандидатур використовуються спеціальні програми та поліграф. Створено програми навчання, тренінги для підвищення кваліфікації та навичок співробітників. У компанії швидке кар'єрне зростання. Створено систему заохочень: різні премії та нагороди за активні участі в акціях компанії [8].

## **1.2. Діагностика розвитку лідерства в трудовому колективі підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken»**

Дослідження різних джерел, які містять велику кількість різних методик для діагностування лідерства та між особистих зв'язків в колективі, дозволяє виокремити основні методики, які у подальшому будуть застосовані в аналітичному розділі даної роботи.

Лідерство є важливою соціально-особистісною компетенцією, оскільки включає як компонент соціального впливу, так і особистісний ресурс, що дозволяє людині брати на себе лідерську роль. Для оцінки стилю лідерства та загальної ефективності лідерства передбачається застосувати наступні методики:

1) опитувальник Є. Жарикова та Є. Крушельницького «Діагностика лідерських здібностей» (Додаток В) дозволяє визначити здатність людини бути лідером у колективі. На думку авторів, ступінь виразності лідерських здібностей багато в чому залежить від того, наскільки розвинені організаторські та комунікативні якості.

2) Методика «Діагностика міжособистісних відносин» Л.М. Собчик є модифікованим варіантом тесту Т. Лірі, розробленого в 1954 році, і використовується для дослідження уявлень людини про себе, особливостей його взаємовідносин, можливого становища у колективі (Додаток Г). Грунтуючись на тому, що особистість проявляється у поведінці,

актуалізованій у процесі взаємодії з оточуючими, автор систематизував емпіричні спостереження у вигляді 8-ми загальних характеристик міжособистісної взаємодії:

- авторитарний (владний-лідуючий),
- егоїстичний (незалежний-домінуючий),
- агресивний (прямолінійноагресивний),
- підозрілий (недовірливий-скептичний),
- підпорядкований (підпорядкований) слухняний),
- доброзичливий (конвенціональний, що співпрацює),
- альтруїстичний (відповідально великодушний).

Дані шкали міжособистісної взаємодії утворюють два основних фактори: домінування та дружелюбність, які визначають провідні поведінкові тенденції, що виявляються у міжособистісних відносинах людини [52].

Обраний методичний інструментарій дозволив провести оцінку лідерства в системі управління підприємством ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» та провести аналіз стилів лідерства та міжособистісних зв'язків в колективі, результати чого представлено далі.

В досліджувані прийняло участь всі 22 працівника. У результаті дослідження лідерських здібностей виявлено, що у більшості працівників лідерські здібності виражені середньо (57%). Низький рівень виразності лідерських здібностей виявили у 38% вибірки, високий – лише 5% (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

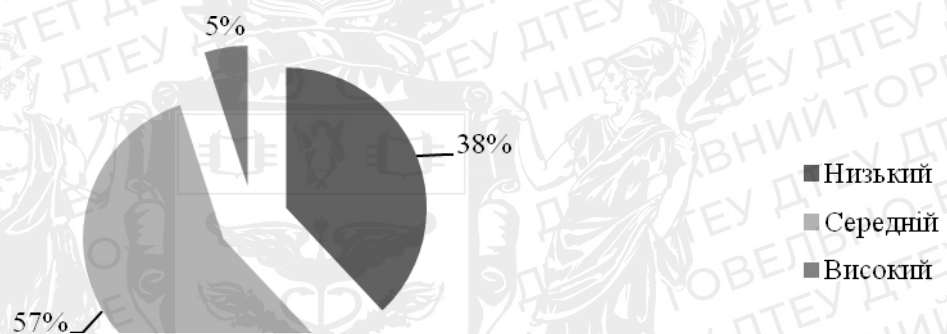
#### Виразність лідерських здібностей у працівників ресторану «KFC»

Рівень виразності	Середнє значення (бали)	Кількість осіб	%
Низький	22	8	38
Середній	29	12	57
Високий	36	2	5
Дуже високий	0	0	0
Вся вибірка	x	22	100



Слід зазначити, що низький рівень розвитку лідерських здібностей було виявлено, в основному, у співробітників, які не займаються активною діяльністю в ресторані, не ухвалюють управлінських рішень і безпосередньо не організують роботу з людьми. Дані співробітники відносяться до молодшого обслуговуючого персоналу на персоналу кухні (приготування страв). Проте вони добре знаються на виконуваній діяльності і є хорошими виконавцями, що дуже важливо для забезпечення ефективності роботи ресторану.

Отримані результати представлено на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Виразність лідерських здібностей у працівників ресторану «KFC», %**

Середній рівень виразності лідерських здібностей, який найбільш широко представлений у вибірці, є оптимальним для колективу ресторану. Адже для того, щоб грамотно організувати діяльність, необхідне гармонійне поєднання організаторських та комунікативних якостей, переважання демократичнішого стилю лідерства. Такі працівники досить доброзичливі, але можуть і делікатно закликати до дотримання дисципліни та правил поведінки на заході. Сюди відноситься менеджери, начальник виробництва, продавці-касири та повари.

Високий рівень виразності лідерських здібностей характерний більш авторитарних особистостей, ніж доброзичливих. Він був виявлений лише у

двох співробітників – директор та начальник зміни, – що, безумовно, є хорошим показником для колективу. Очевидно, що в кожному колективі потрібні кілька осіб, які забезпечуватимуть дисципліну під час роботи під час обговорення робочих моментів, планів та проведення заходів.

Таким чином, за методикою «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жариков, Є. Крушельницький) визначено середній рівень розвитку лідерства в колективі ресторану.

У дослідженні також виявлено ступінь вираженості характеристик міжособистісної взаємодії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Ступінь вираженості характеристик між особистою взаємодією персоналу ресторану «KFC»**

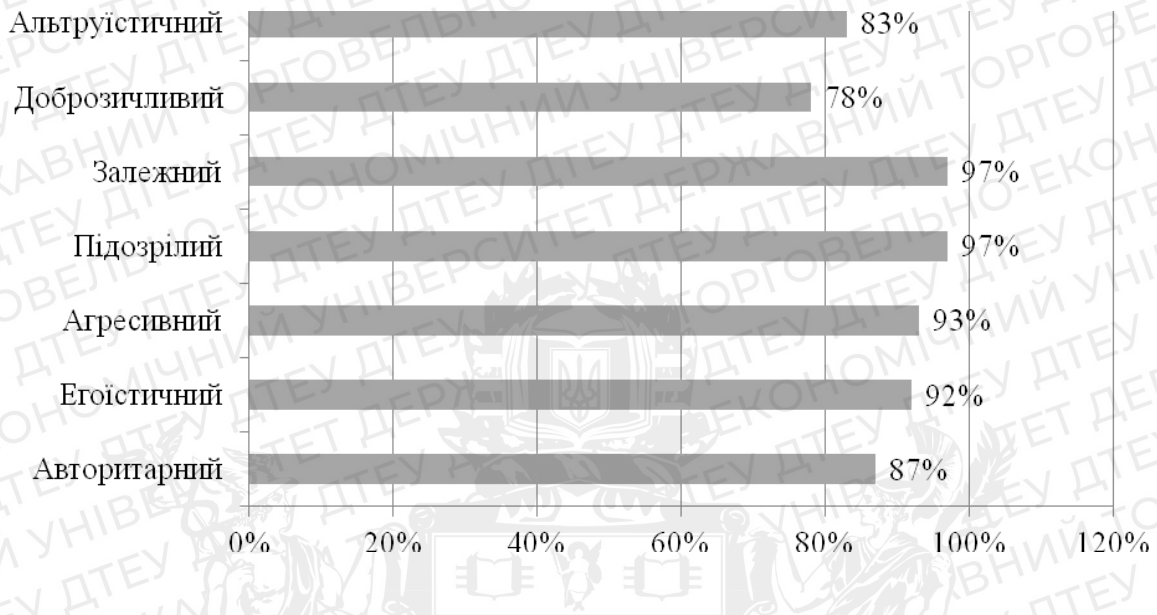
Характеристика	Авторитарний		Егоїстичний		Агресивний		Підозрілий		Залежний		Доброзичливий		Альтруїстичний	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%
Оптимум, адаптивна поведінка (0-8 балів)	19	87	20	92	21	93	21	97	21	97	17	78	18	83
Акцентування рис (9-12 балів)	3	13	2	8	1	7	1	3	1	3	5	22	4	17
Труднощі в адаптації (14-16 балів)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Проаналізуємо спершу показники, які опинились в зоні оптимуму. Для наочності вони також представлені на рис. 1.3.

Перші чотири типи міжособистісних відносин – авторитарний, егоїстичний, агресивний, підозрілий – характеризуються переважанням неконформних тенденцій: перші два – більшою незалежністю думки, завзятістю у відстоюванні власної точки зору, тенденцією до лідерства та домінування, а останні два – схильністю до конфліктної поведінки. Інші чотири типи міжособистісних відносин – підлеглий, залежний, доброзичливий, альтруїстичний - являють собою протилежну картину: перші



два - підпорядкованість, невпевненість у собі і конформність, останні два – схильність до компромісів, конгруентність і у контактах з оточуючими.

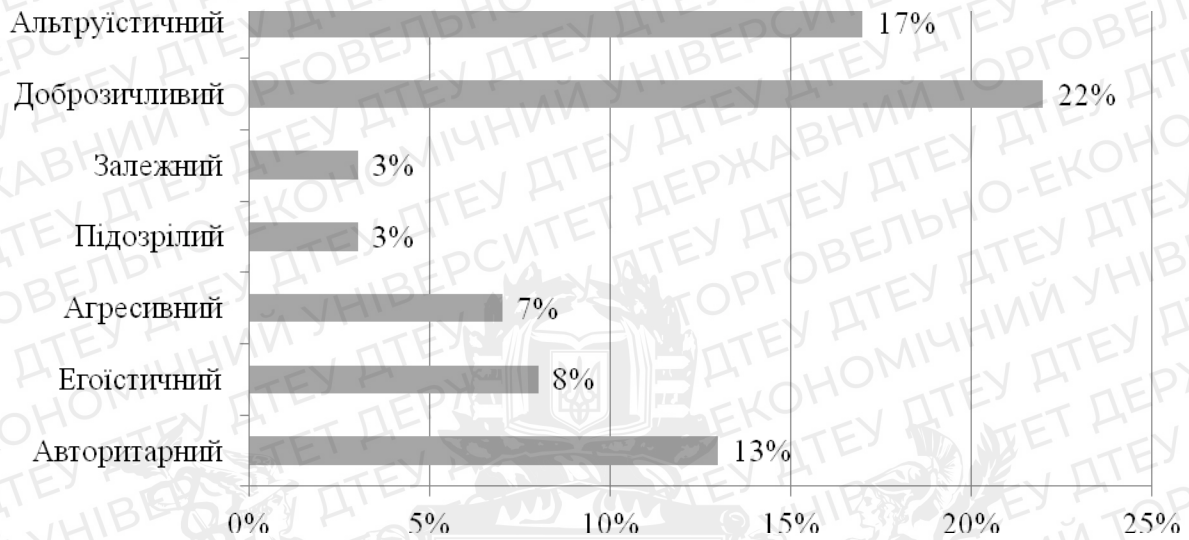


**Рис. 1.7. Результати вираженості характеристик між особистою взаємодією в зоні оптимуму, %**

Виходячи з отриманих даних, у більшості випробуваних вибірки перші чотири характеристики знаходяться в зоні оптимуму: авторитарний (87%), егоїстичний (92%), агресивний (93%), підозрілий (93%). Це означає, що більшість працівників ресторану «KFC» активні, оптимістичні, досить швидко приймають рішення, орієнтуючись на свою думку та враховуючи думку оточуючих. Їхні вчинки продумані, установки характеризуються гнучкістю, мислення критично, системно. Вони прагнуть до досягнення поставлених цілей та самореалізації.

На рис. 1.8 показано результатами, що потрапили в сферу акцентування рис. Акцентуація за авторитарним показником характерна для 13% вибірки, егоїстичний – 8%, агресивний – 7%, підозрілий – 7%. Це свідчить про те, що з цих працівників більш виражена тенденція до домінування, впливу інших. Можливо, думка оточуючих, протилежна власній, сприймається критично, у

зв'язку з чим вони можуть бути схильні до конфліктної поведінки, суперництва.



**Рис. 1.8** Результати вираженості характеристик між особистої взаємодії в зоні акцентування рис, %

Дані показники перебувають у рамках норми та не викликають труднощів у соціальній адаптації. Інакше робота у колективі ресторану «KFC» була б неможлива. Адже людям з високими балами за даними шкалами відповідає поведінка, абсолютно протипоказана при роботі у сфері «людина-людина» і в колективі: догматичність і категоричність власної думки, підвищений рівень домагань, виражене почуття суперництва та ворожості, що виявляється у прагненні зайняти відокремлену позицію в групі, надмірне прагнення домінувати та підкоряти своїй волі інших, завойовницька позиція, ригідність установок, замкнутість та підозрілість. Показники за такими чотирма типами міжособистісних відносин також перебувають у зоні оптимуму: підпорядкований (97%), залежний (97%), доброзичливий (78%), альтруїстичний (83%). Таким людям помірною мірою властива схильність до рефлексії, старанність і відповідальність у роботі, що створює їм хорошу репутацію в колективі, серйозний підхід до прийняття рішень, схильність до компромісу, гнучкість при виконанні різних



соціальних ролей, гнучкість у контактах, комунікабельність, дружелюбність, прагнення до корисної, соціально значимої діяльності, чуйність.

Зазначимо, що з 22% підослідних вибірки характерна акцентуація за шкалою доброзичливий, а 17% - за альтруїстичною шкалою. Це свідчить про яскраву виразність цих рис як особливостей особистості. Такі люди більш чутливі, емоційні та сприйнятливі до емоційного настрою групи, схильні до емпатії та прояву милосердя. Їх характерна доброзичливість, відкритість, підвищене прагнення уникнути зіткнення думок, бажання знайти спільність з іншими, ентузіазм і широке коло інтересів, можливо, за деякої поверхневості захопленнь.

Отримані результати також відповідають нормі, не порушують адаптацію до соціального середовища. Але за наявності високих балів за даними шкалами, за надто яскравою виразністю даних характеристик робота в колективі ресторану була б такою ж мірою утруднена, як і при наявності полярних тенденцій, про які йшлося вище. Адже високі бали за шкалами «підпорядкований» і «залежний» свідчать про високий ступінь тривожності, невпевненість у собі, низьку самооцінку та переважання мотивації уникнення невдач. Ці якості свідчать про слабкість особистості, отже, нездатності вести за собою інших людей. Високі показники за шкалами доброзичливий та альтруїстичний говорять про наявність підвищеної чутливості до зовнішніх факторів, тенденції до вираженої залежності від думки оточуючих та зневаги власною думкою, конформності, яскраво вираженого прагнення сподобатися авторитетним особам не сприяють просуванню людей на роль лідера [52].

За підсумками першого розділу зроблено основні висновки. Отже, лідерством є чинник стимулювання лідером дій членів групи під час досягнення ними групових завдань. У системі управління сучасним підприємством лідерство розглядається як соціально-психологічний процес у колективі чи групі, який викликано певною ситуацією і побудовано на впливі особистого авторитету лідера на поведінку його членів задля досягнення загального результату на взаємовигідній основі. Аналіз трьох основних

теорій лідерства показав, що найбільш ефективною є ситуаційна теорія, що поєднує як вплив ситуаційних чинників, так і особисті якості керівника.

Для діагностики лідерства в системі управління підприємством ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» обрано наступні методики: опитувальник «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жариков, Є. Крушельницький) та «Діагностика міжособистісних відносин» (Т. Лірі, адаптована Л.М. Собчик). Отримані дані свідчать про те, що поведінка працівників ресторану є досить гнучкою та адаптивною. Володіючи оптимальним ступенем виразності лідерських здібностей, організаторських та комунікативних якостей, тенденцій до домінування та дружелюбності, вони можуть вибирати різні стратегії поведінки при вирішенні протиріч залежно від обставин. У більшості працівників лідерські здібності виражені середньо та переважає тенденція до домінування. Такі люди характеризуються розвиненими організаторськими здібностями, рішучістю, незалежністю думки, водночас прийняттям та повагою точки зору оточуючих, умінням делегувати повноваження, сприяючи підвищенню продуктивності діяльності. Переважна стратегія поведінки при вирішенні протиріч у вибірці працівників ректорану є компроміс – врегулювання розбіжностей через взаємні поступки.



## **РОЗДІЛ 2**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОВЕДІНКИ ЛІДЕРА ТА ВІДНОСИН В КОЛЕКТИВІ**

#### **2.1. Рекомендації щодо розвитку лідерства в колективі ресторану**

У зв'язку з тим, що у деяких членів колективу підприємством ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» виявили переважання неконструктивних стратегій поведінки у процесі вирішення протиріч, таких як суперництво, пристосування і уникнення, було розроблено програму розвитку ефективної поведінки у спірних ситуаціях. Програма включає елементи соціально-психологічного тренінгу, аналізу та самоаналізу конфліктної поведінки. Передбачається, що групові заняття сприятимуть удосконаленню навичок конструктивного спілкування та співробітництва.

Мета: формування ефективних стратегій поведінки під час вирішення протиріч у колективі підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken».

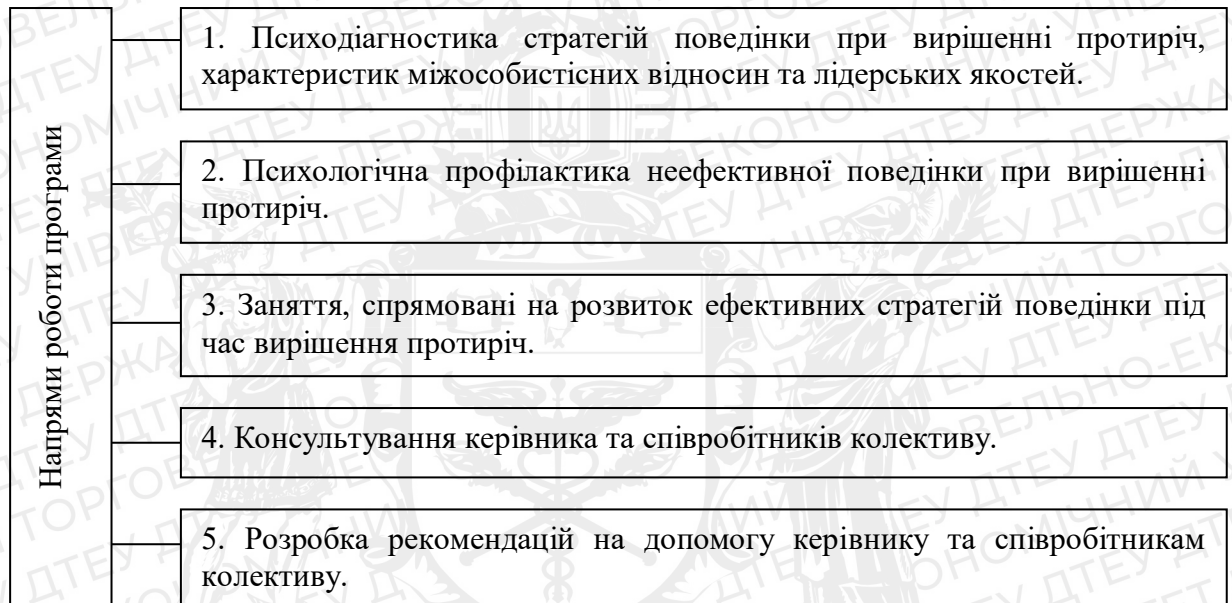
Завдання проведення тренінгів:

- 1) Підвищення якості міжособистісних відносин.
- 2) Удосконалення комунікативних навичок.
- 3) Розвиток навичок ефективної взаємодії, використання стратегій співробітництва та компромісу при врегулюванні протиріч.
- 4) Формування адекватних емоційних реакцій у конфліктних ситуаціях.
- 5) Профілактика несприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Визначено критерії відбору до групи. Для відбору членів колективу проводиться діагностика, метою якої є визначення переважаючих стратегій поведінки, до яких вдаються співробітники під час вирішення конфліктної

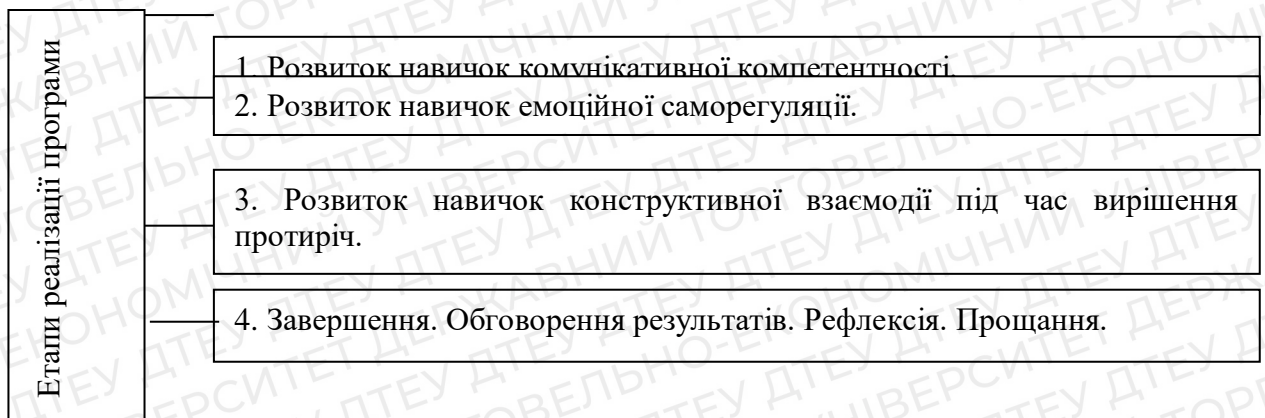
ситуації, а також характеристик міжособистісних відносин та лідерських якостей.

Критерієм відбору програми формування ефективних стратегій поведінки у конфлікті є низькі показники за шкалами «співпраця», «компроміс». Напрямки роботи програми формування ефективних стратегій поведінки показано на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Напрямки роботи програми формування ефективних стратегій поведінки та розвитку ефективної поведінки у спірних ситуаціях**

Також визначено етапи реалізації програми розвитку ефективної поведінки у спірних ситуаціях (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Етапи програми розвитку ефективної поведінки у спірних ситуаціях**



Заняття мають проводитись чотири рази на місяць наприкінці робочого тижня (у п'ятницю). Тривалість заняття варіює залежно від етапу – 1,5-2 години. Кількість занять – 20. Максимальна кількість осіб у групі – 12. Заняття проводитимуться консалтинговий агентством «GOLDEN STAFF». Вартість послуги складає 55 000 грн.

Тематичний план реалізації програми розвитку ефективних стратегій поведінки під час вирішення протиріч у колективі представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Програма розвитку ефективних стратегій поведінки під час вирішення протиріч у колективі (тематичне планування)**

Етапи	Заняття	Мета заняття	Вправи	Тривалість
1	2	3	4	5
Етап 1. Розвиток навичок комунікативної компетентності	Заняття 1	1. Познайти учасників зі специфікою роботи у групі. 2. Встановити правила роботи у групі. 2. Створити в групі позитивну та довірчу атмосферу. 3. Сприяти розвитку навичок вербального та невербального спілкування.	«Дві правди, одна брехня», Формування атракції, «Лабіринт», «Компакт-опитування»,	90 хвилин
	Заняття 2-6	1.Сприяти розкриттю членів групи, розвитку емпатії. 2.Сприяти розвитку навичок конструктивного спілкування.	«Активне слухання», «Я хочу запросити», «Емоція», «Я починаю розмову»	90-120 хвилин
Етап 2. Розвиток навичок емоційної саморегуляції	Заняття 7-11	1.Ознайти зі способами самостійної психологічної розвантаження, зняття емоційної напруги та регулювання емоційного стану. 2.Сприяти розвитку вміння розпізнавати, аналізувати та інтерпретувати свій емоційний стан, а також стан інших людей 3.Сприяти формуванню вміння керувати своїми думками та емоціями у конфліктних ситуаціях.	«Згадай неприємну ситуацію та розслабся», "Фокусування", Метод "Ключ", "Я на твоєму місці ...", "Допоможи знайти вихід" 120 хв людей.	120 хвилин

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Етап 3. Розвиток навичок конструктивної взаємодії під час вирішення протиріч	Заняття 12-15	1.Ознайомити з основними стратегіями поведінки під час вирішення протиріч, підкреслити, які є найбільш конструктивними. 2. Навчити відрізняти ефективні моделі взаємодії від неефективних. 3.Сприяти розвитку навичок ефективної взаємодії в ході вирішення протиріч.	«Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді», «Згладжування конфліктів», Рішення кейсів, «Поведінка у конфлікті»	90 хв
	Заняття 16-19	1.Сприяти розвитку навичок співробітництва при вирішенні протиріч. 2. Сприяти розвитку вміння аргументувати свою позицію та шукати найбільш оптимальний спосіб вирішення проблемних ситуацій. 3. Сприяти розвитку адекватної реакції на критику, не що провокує ескалацію конфлікту.	«Розбіжність», «Гідна відповідь», «Якби.., я став би..», вирішення кейсів та програвання ситуацій	90 хв
Етап 4. Завершення. Результати. Прощання.	Заняття 20	1.Підвести підсумок роботи. Рефлексія. 2. Дати зворотний зв'язок учасникам групи. 3. Забезпечити благополучний вихід учасників із робочої групи. «	Подаруй іншому» «Побажання» «Послання до майбутнього»	45 хв

Отже, дослідження у розділі 1 дозволило виявити ступінь впливу лідерських якостей (організаторських та комунікативних схильностей, тенденцій до домінування та дружелюбності) на стратегії поведінки, які використовують члени колективу при вирішенні протиріч. Як показав проведений аналіз літератури, дані характеристики є дуже важливими у діяльності підприємства ресторанного бізнесу, а також у будь-якій іншій сфері, де грамотна взаємодія з людьми є ключовим фактором успішності. У зв'язку з цим було розроблено програму, яка представлена в табл. 2.1.



На рис. 2.3 представлено критерії ефективності розробленої та представленої в табл. 2.1 програми.



**Рис. 2.3. Критерії ефективності розробленої програми**

Додатково складено два блоки рекомендацій для керівника підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» щодо профілактики деструктивних протиріч та їх конструктивного вирішення (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Рекомендації лідера колективу – керівнику – щодо ефективного вирішення протиріч у колективі**

Зміст рекомендацій для керівника підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» є наступним:

**I. З профілактики, попередження та вирішення деструктивних протиріч між співробітниками колективу:**

1) Грамотна розстановка кадрів, делегування повноважень з урахуванням індивідуальних особливостей підлеглих та колективу загалом. Це дозволить створити ефективну команду, де кожен співробітник перебуває на своєму місці, а також дозволить виявити можливих учасників конфліктних ситуацій.

2) Необхідно роз'яснити основні вимоги до трудової діяльності кожного співробітника колективу, вказати конкретні результати, які мають бути досягнуті в ході виконання поставлених завдань, дати повну інформацію про роль, обов'язки та ступінь відповідальності кожного працівника та колективу в цілому. Також працівники повинні розуміти та приймати цінності свого колективу, усвідомлювати, заради чого вони працюють.

3) Грамотно використовувати координаційні механізми, тобто співробітники повинні отримувати робочі завдання своєчасно, точно і лаконічно від своїх безпосередніх начальників, що потребує чітко збудованої структури, системи ієрархії, оптимального прийняття управлінських рішень та доведення їх до виконавців. Технологія координаційних зв'язків забезпечує єдність всередині трудового колективу в процесі спільної діяльності і полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий чудово знає, чиї вимоги він має виконувати.

4) Направити спільні зусилля та можливості членів колективу на вирішення завдання, на кінцевий результат, важливий для всієї команди. Такий підхід зменшує ймовірність виникнення деструктивних протиріч та сприяє розвитку загальної відповідальності, злагодженості та дисциплінованості всього колективу.



5) Сприяти створенню та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, адже він є суттєвим фактором, через який заломлюється, опосередковується будь-яка конфліктна ситуація. Переважаючий здоровий чи нездоровий психічний настрій тій чи іншій мікрогрупи визначає як міру і можливість включеності кожної її особи у конфліктну ситуацію, а й характер, особливості її перебігу, і навіть наслідки. Тому здорова духовна атмосфера, згуртованість, підтримка в колективі – умови, що обмежують появу конфлікту.

6) Раціональне застосування системи заохочень та покарань. Заслужене та своєчасне заохочення працівників можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, що надає стимулюючий вплив на поведінку співробітників, враховуючи їх реальні досягнення та результати, повсякденну працю та старання, ініціативу та старанність. Також слід враховувати, що покарання, у свою чергу, забезпечують більшу ймовірність того, що завдання буде виконане, але пригнічує ініціативу та самостійність підлеглих, що може сприяти розвитку ґрунту для конфліктів.

7) Керівнику важливо розуміти, що протиріччя – це далеко не завжди щось руйнівне. Вони бувають і конструктивними, що призводять до прогресу та підвищення ефективності. Однак керівнику слід відрізнити конструктивні протиріччя від деструктивних, щоб вчасно запобігти останнім.

8) Об'єктивно та виважено визначати цілі, причини та джерело можливих конфліктних ситуацій. Важливо виявити та вміло розмежувати суб'єктивні (егоїстичні) наміри та об'єктивні мотиви, а після цього провести відповідні роз'яснювальні заходи з учасниками конфлікту (на основі індивідуального підходу) та з усім трудовим колективом. Їх необхідно проводити оперативно, організовано та у зручний для всіх час.

9) Своєчасна оцінка та правильний вибір виду психологічного на конфліктуючі сторони з урахуванням інтересів успішного виконання покладених завдань. Необхідно правильно і своєчасно провести психодіагностичне дослідження конфліктної ситуації, що виникла. При цьому

керівник повинен точно встановити першопричину конфлікту, що виник, а вже потім вибрати відповідний вид впливу на конфліктуючі сторони.

10) Важливою є психологічна ерудиція керівника, його всебічна підготовленість до управлінської діяльності. Керівник, що вільно і глибоко володіє психологією та педагогікою, методикою оцінки та управління конфліктною ситуацією, вмінням проводити психологічний аналіз вчинків та провин людей, а також соціально-психологічних явищ у колективах, є своєрідним "гарантом" недопущення негативних конфліктних ситуацій.

## **II. У вирішенні деструктивних протиріч між співробітниками колективу:**

У цьому випадку керівник сприяє організації переговорів між опонентами і виступає як «третейський суддя», який має бути тактовним, справедливим і навіть іноді діяти неординарно. Для детального розбору конфлікту та його врегулювання «третейському судді» слід дотримуватись таких норм і правил:

1) Під час підготовки до обговорення суперечливої ситуації керівнику слід виходити із те, що учасники конфлікту найчастіше однобічно висловлюють свої оцінки (іноді надто емоційно і неефективно). Необхідно закликати сторони встановити контроль над своїми емоціями та з'ясувати, у чому полягає істота конфлікту, як він впливає на виконання роботи та як можна уникнути негативного впливу, оцінити поведінку учасників конфлікту по відношенню один до одного та до ситуації.

2) Щоб розмова щодо розбору конфлікту протікала в діловій атмосфері, керівник повинен:

- дати оцінку ситуації, що склалася, тільки після з'ясування істинного стану речей за допомогою конструктивних питань;
- пояснити учасникам конфлікту внутрішню логіку розвитку конфліктної ситуації;
- наголосити, які наслідки може мати конфлікт для виконання колективом виробничих завдань;



- надати учасникам конфлікту можливість викласти свою точку зору про шляхи вирішення конфліктної ситуації;
- оцінити зусилля партнерів та прийняти їх за основу для подальшої розробки проблеми;
- по можливості виключити недооцінки, відхилення від теми, голослівні твердження за допомогою контраргументів або відзначити, наскільки це заважає реальному вирішенню проблеми;
- стимулювати учасників аргументувати свої висловлювання.

3) Якщо опоненти висловлюють спірні судження, керівнику слід уточнити в них, у чому вони бачать конкретні можливості для вирішення протиріччя, нехай вони відчують свою відповідальність за ситуацію, що склалася у колективі.

4) При прийнятті рішень керівнику слід вивчити пропозиції учасників, конструктивно та критично допомогти розібрати викладені позиції, чітко та недвозначно разом з учасниками конфлікту сформулювати шляхи та умови вирішення протиріччя, а також вимоги до поведінки членів колективу і, насамперед, до винуватців конфлікту.

Отже, розроблено програму розвитку ефективних стратегій поведінки при вирішенні протиріччя для членів колективу, спрямовану на формування навичок конструктивного спілкування, підвищення навичок співробітництва, а також згуртування та оптимізацію міжособистісної взаємодії, що сприятиме удосконаленню роботи колективу загалом. Також складено рекомендації для керівника підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» щодо профілактики деструктивних протиріччя та їх конструктивного вирішення. Очікується, що розроблені програма та рекомендації позитивно впливатимуть на роботу колективу ресторану у майбутньому та нестимуть в собі економічну та соціальну ефективність для підприємства.

## 2.2. Ефективність пропозицій: їх вплив на економічні показники і соціально-психологічний клімат в колективі

Соціально-психологічний клімат організації – це переважна у колективі система взаємовідносин між його членами, обумовлена вона як соціально-психічними особливостями кожного окремо взятого члена, і об'єктивно сформованими ситуаціями всередині групи, що зачіпають інтереси суб'єктів і має тимчасовий чи постійний, затяжний характер. Після впровадження розроблених рекомендацій для персоналу та керівника підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» щодо розвитку лідерства в колективі ресторану прогнозується отримання наступних ефектів (рис. 2.5).

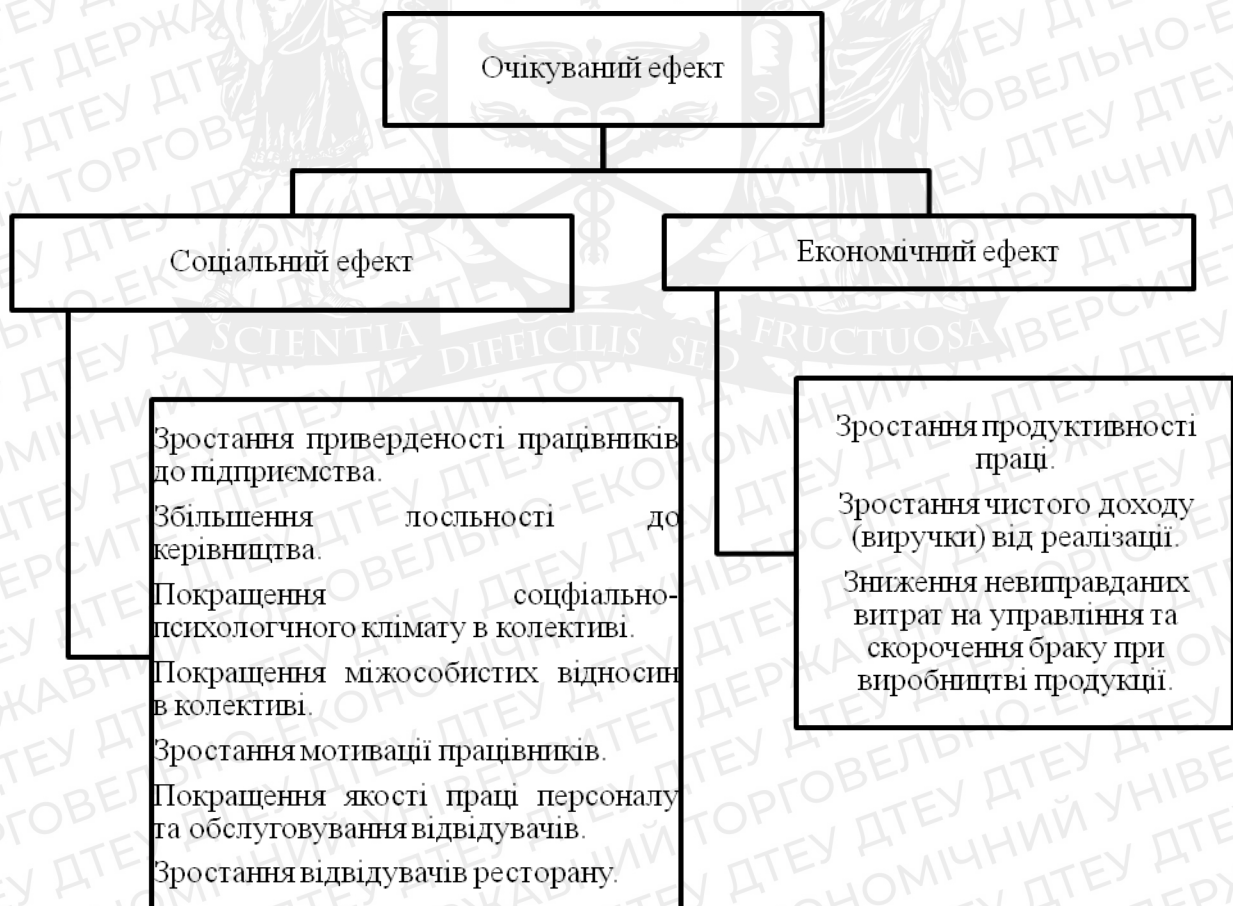
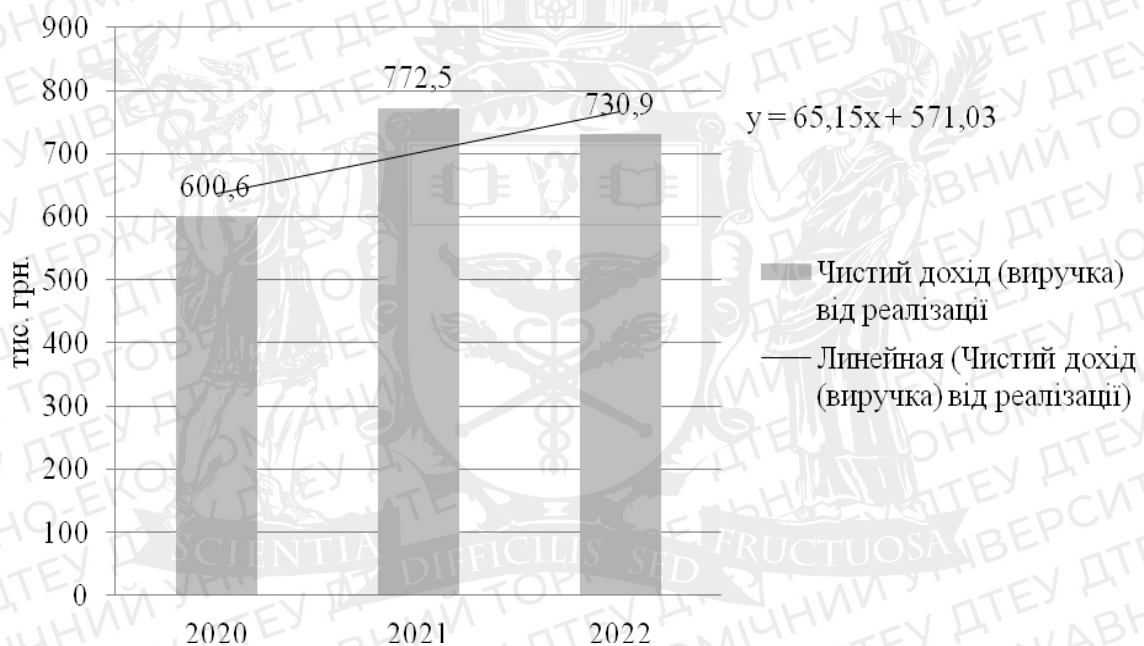


Рис. 2.5. Очікуваний ефект від запровадження рекомендацій



Отже, складені рекомендації мають позитивно відобразитись на соціально-психологічному кліматі всього колективу, окрема вплинути на мотивацію кожного працівника, що в підсумку покращить якість праці та якість обслуговування та призведе до зростання продажів, чистого доходу (виторгу) від реалізації та продуктивності праці персоналу.

Здійснено прогноз економічних показників за допомогою редактора Microsoft Excel та з використання лінійного тренда та побудови лінійного рівняння, щодо виконано за фактичними даними, представленими на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Звітні дані для прогнозу чистого доходу (виторгу) від реалізації ресторану «Kentucky Fried Chicken»**

За побудованим лінійним рівнянням визначено прогнозну величину чистого доходу (виторгу) від реалізації ресторану «Kentucky Fried Chicken»:

$$y = 65,15x + 571,03, \quad (2.1)$$

де  $x$  – наступний (прогнозний) період після трьох звітних; дорівнює 4.

$$y = 65,15 \cdot 4 + 571,03 = 831,63 \text{ тис. грн.}$$

На рис. 2.7 показано як зміниться отриманий чистий дохід (виручка) від реалізації у прогнозному періоду після запровадження розроблених заходів.



**Рис. 2.7. Прогноз чистого доходу (виторгу) від реалізації ресторану «Kentucky Fried Chicken»**

Додатково отриманий чистий дохід (виручка) від реалізації складатиме отриманий ефект від заходів, що розраховується за формулою:

$$E = D1 - D0, \quad (2.2)$$

де E – економічний ефект;

D0 - чистий дохід (виручка) від реалізації звітного періоду;

D1 - чистий дохід (виручка) від реалізації прогнозного періоду.

$$E = 831,63 - 730,9 = 100,73 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на реалізацію програми складуть 50000 грн. Програму проводитимуть тренери консалтингового агентства «GOLDEN STAFF». Окупність витрат розрахована за формулою (2.3):

$$E_e = \Delta D / B, \quad (2.3)$$



де  $E_e$  – економічна ефективність;

$\Delta Д$  – додатково отриманий чистий дохід (виручка) від реалізації після запровадження заходів;

$V$  – витрати на здійснення заходів.

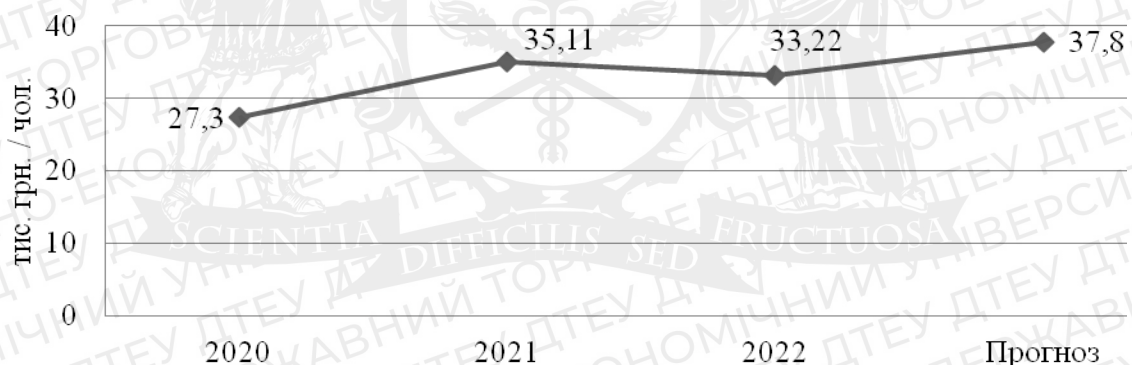
$$E_e = 100,73 / 50 = 2,01.$$

Отже, коефіцієнт ефективності складає 2,01. На 1 гривню витрат підприємство отримає 2,01 грн. чистого доходу (виручки) від реалізації після запровадження заходів; витрати на рекомендовані заходи окупаються.

Визначено продуктивність праці у прогностному періоді за плановою чисельність 22 працівників та прогнозною величиною чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$Пп = 831,63 / 22 = 37,80 \text{ тис. грн.}$$

Зміна продуктивності праці показана графічно на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Прогноз продуктивності праці персоналу ресторану «Kentucky Fried Chicken»**

Отже, після впровадження рекомендацій економічні показники підприємства покращаться: зросте чистий дохід (виручка) від реалізації до 831,63 тис. грн. (на 100,73 тис. грн.) та продуктивність праці на 1 працівника до 37,8 тис. грн. (на 4,58 тис. грн. порівняно до показника 2022 року).

Таким чином, розроблені рекомендації мають соціальний ефект та несуть в собі економічну ефективність, тому можуть бути запроваджені в роботі ресторану.

## ВИСНОВКИ

За проведеним дослідженням зроблено наступні висновки.

1. Аналіз діяльності і управління рестораном «KFC» дозволив отримати наступні результати. У 2021 р. підприємство мало кращі результати у порівнянні з 2020 р. та 2022 р. У 2020 р. ресторани зіткнулись з викликами, спричинені пандемією, а у 2022р. – з викликами, спричинені військовою агресією росії.

Трудовий колектив підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» налічує 22 особи. Загальний місячний фонд оплати праці складає 649 тис. грн. У складі персоналу переважаючою є питома вага працівників віком від 31 до 40 років – вони складають 60% у 2020 р. та 54% у 2021-2022 рр. Така структура персоналу є задовільною, адже основна частина персоналу перебуває у найбільш працездатному та продуктивному віці. У 2021-2022 рр. витрати на оплату праці зросли, що обумовлено збільшенням чисельності персоналу на 12 осіб та зростанню середньомісячної заробітної плати на 1 працівника. У 2020 р. фонд оплати праці складався виняткового з основної заробітної плати. Протягом 2021-2022 рр. підприємство поступово формувало додаткову складову фонду оплати праці, що складається з премій. Це обумовлено не сприятливими умовами ведення ресторанного бізнесу під час локдаунів.

2. Здійснено діагностику розвитку лідерства в трудовому колективі підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken». Використано наступні методики: опитувальник Є. Жарикова та Є. Крушельницького «Діагностика лідерських здібностей» та методику «Діагностика міжособистісних відносин» Л.М. Собчик. В досліджувані прийняло участь всі 22 працівника. Отримані дані свідчать про те, що поведінка працівників ресторану є досить гнучкою та адаптивною. Володіючи оптимальним ступенем виразності лідерських здібностей, організаторських та комунікативних якостей, тенденцій до домінування та дружелюбність, вони



можуть вибирати різні стратегії поведінки при вирішенні протиріч залежно від обставин. У більшості працівників лідерські здібності виражені середньо та переважає тенденція до домінування. Такі люди характеризуються розвиненими організаторськими здібностями, рішучістю, незалежністю думки, водночас прийняттям та повагою точки зору оточуючих тощо. Переважна стратегія поведінки при вирішенні протиріч у вибірці працівників ресторану є компроміс – врегулювання розбіжностей через взаємні поступки.

3. Дослідження дозволило виявити ступінь впливу лідерських якостей (організаторських та комунікативних схильностей, тенденцій до домінування та дружелюбності) на стратегії поведінки, які використовують члени колективу при вирішенні протиріч. Як показав проведений аналіз різних джерел, дані характеристики є дуже важливими у діяльності підприємства ресторанного бізнесу, а також у будь-якій іншій сфері, де грамотна взаємодія з людьми є ключовим фактором успішності. У зв'язку з цим було розроблено програму розвитку ефективних стратегій поведінки під час вирішення протиріч у колективі, представлено критерії ефективності розробленої програми, складено рекомендації для керівника підприємства ресторанного бізнесу «Kentucky Fried Chicken» щодо профілактики деструктивних протиріч та їх конструктивного вирішення.

4. Визначено соціальний ефект та економічну ефективність пропозиції. Складені рекомендації мають позитивно відобразитись на соціально-психологічному кліматі всього колективу, окрема вплинути на мотивацію кожного працівника, що в підсумку покращить якість праці та якість обслуговування та призведе до зростання продажів, чистого доходу (виторгу) від реалізації та продуктивності праці персоналу. Після впровадження рекомендацій економічні показники підприємства покращаться: зросте чистий дохід (виручка) від реалізації до 831,63 тис. грн. та продуктивність праці на 1 працівника до 37,8 тис. грн. Таким чином, розроблені рекомендації мають соціальний ефект та несуть в собі економічну ефективність, тому можуть бути запроваджені в роботі ресторану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 56. С. 138–142.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний. *Наука і освіта*. 2014. №5 (122). С. 19–24.
4. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2014. Вип. 115. С. 45–47.
5. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.
6. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорій лідерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 11. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_11\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_8) (дата звернення: 10.01.2022).
7. Драган І. В., Долінченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 427–442.
8. Дубич К. В. Основи теорії управління та менеджменту: навчальний посібник. Київ: Пектораль, 2005. 104 с.
9. Крейг Нік. Лідерство починається з призначення. Київ : Фабула, 2019. 240 с.
10. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №. 3. С. 24–28.
11. Комарова О.В., Редіна Н.І. Лідерство: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДГФА, 2018. 286 с.




12. Крамаренко А.В., Алексєєнко І.А. Долинський М.О. Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ТОВ «Нова пошта». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2 (19). С. 157–162.
13. Кулініч І. Психологія управління. Київ : Знання, 2011. 415 с.
14. Лідерство в управлінні. Феноменологія стилів керівництва та лідерства. *Сучасний менеджер. Розділ «Психологія управління»*. 2014. № 7. С. 24–29.
15. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
16. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник. Київ : Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2013. 272 с.
17. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
18. Нестуля С. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення: 10.01.2022).
19. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 286 с.
20. Осовська Г. Основи менеджменту. Київ : Кондор, 2003. 664 с.
21. Радчук Г.К., Козак О.В. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. Volumen 3. 2020. Barcelona, España. P. 109–112. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2173/2043> (дата звернення: 10.01.2022).
22. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки., 2022. 89 с.
23. Романовський О. Г., Серєда Н. В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. №3. С. 20–27.

24. Тельпіс О. В. Антропологічна природа політичного лідерства в міжнародних відносинах. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. Вип. 103(1). С. 236-247.
25. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
26. Филонович С. Г. Теорії лідерства в менеджменті: історія і перспективи. *Современный журнал менеджмента*. 2018. № 2. С. 56–62.
27. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
28. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9(37). С. 78–85.
29. Шеклтон В. Психологія лідерства в бізнесі / пер. з англ.. Київ: Кондор, 2017. 224 с.
30. Юкіш В. В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 6. С. 235–239.
31. Якушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. №4 (25). С. 130–135.
32. Downton J. Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York: Free Press, 2013. 221 p.
33. Kellerman B. Leadership: warts and all. *Incise mind of the leader. Harvard Business Review*. 2014. P. 40–45.
34. Knickerbockers J. Leadership: a conception and some implications. *Journal of the Society for the Psychological Study of Social Issues*. 2008. № 4, vol. 3. P. 23–40.



# ДОДАТОК А

[Увеличить](#)



---

**Ім'я користувача:**  
приховано налаштуваннями конфіденційності

**Дата перевірки:**  
31.05.2023 12:55:28 CEST

**Дата звіту:**  
31.05.2023 13:21:51 CEST

**ID перевірки:**  
1015345271

**Тип перевірки:**  
Doc vs Internet + Library

**ID користувача:**  
100008071

---

Назва документа: Комар О. 4-1

Кількість сторінок: 33    Кількість слів: 5644    Кількість символів: 43774    Розмір файлу: 925.00 KB    ID файлу: 1015013411

---

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

## 5.26%

### Схожість

Найбільша схожість: 0.94% з Інтернет джерелом (<https://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%00>)

5.16% Джерела з Інтернету 141

Сторінка 35

0.69% Джерела з Бібліотеки 30

Сторінка 36

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

## 0% Вилучень

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## ДОДАТОК Б

## Фінансова звітність за 2020 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	33.90	42.40
первісна вартість	1011	75.20	83.40
знос	1012	41.30	41.00
Інші необоротні активи	1090	1.20	0.00
Усього за розділом I	1095	35.10	42.40
II. Оборотні активи Запаси	1100	172.10	167.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	98.90	118.80
Г роші та їх еквіваленти	1165	11.20	18.60
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	282.20	304.80
Баланс	1300	317.30	347.20

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	20.00	20.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	164.50	203.90
Усього за розділом I	1495	184.50	223.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	100.10	105.30
розрахунками з бюджетом	1620	8.30	2.90
розрахунками зі страхування	1625	0.00	5.20
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	9.90
Інші поточні зобов'язання	1690	24.40	0.00
Усього за розділом III	1695	132.80	123.30
Баланс	1900	317.30	347.20



## Продовження Додатку Б

## Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	600.60	812.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	101.40	150.70
Інші доходи	2160	51.90	0.00
Інші витрати	2165	503.00	615.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	652.50	812.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	604.40	766.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	48.10	46.20
Податок на прибуток	2300	8.60	8.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	39.50	37.90

## ДОДАТОК В

## Фінансова звітність за 2022 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн. (2021 р.)	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	41.50	989.30
первісна вартість	1011	112.70	1 060.50
знос	1012	71.20	71.20
Інші необоротні активи	1090	937.50	937.50
Усього за розділом I	1095	979.00	1 926.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	178.50	447.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	286.90	825.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	9.60	13.80
Усього за розділом II	1195	475.00	1 286.70
Баланс	1300	1 454.00	3 213.50

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн. (2021 р.)	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Капітал	1400	957.50	957.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	210.00	-99.00
Усього за розділом I	1495	1 167.50	858.50
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	121.60	818.00
розрахунками з бюджетом	1620	2.30	4.30
розрахунками зі страхування	1625	2.50	4.00
розрахунками з оплати праці	1630	17.90	
Інші поточні зобов'язання	1690	160.10	1 510.80
Усього за розділом III	1695	286.50	2 355.00
Баланс	1900	1 454.00	3 213.50



## Продовження Додатку В

## Звіт про фінансові результати за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За попередній період, тис. грн. (2021 р.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	730.90	772.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	106.80	156.40
Інші доходи	2160	207.30	157.00
Інші витрати	2165	1 140.40	765.70
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	938.20	929.50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 247.20	922.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-309.00	7.40
Податок на прибуток	2300	1.30	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-309.00	6.10

## ДОДАТОК Г

**«Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)**

Інструкції. Вам пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь так чи ні. Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтесь над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, все-таки зробіть відмітку на «+» або «-» на користь тієї альтернативної відповіді, якому ви найбільше схиляєтеся.

1. Чи часто ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
2. Чи вважаєте ви, що багато людей, що вас оточують, займають більш високе положення по службі, чим ви?
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати свою думку, навіть коли це необхідно?
4. Коли ви були дитиною, чи вам подобалося бути лідером серед однолітків?
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
7. Чи згодні ви з твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би направити вашу професійну активність?
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?
11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, яке чи дозволяло б вам бути в центрі уваги та контролювати ситуацію?
12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей велике (імпозантне) враження?
13. Чи вважаєте себе мрійником?
14. Чи губитеся ви, якщо люди, які вас оточують, висловлюють незгоду з вами?
15. Чи траплялося вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд та колективів?
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви: 1. будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого; 2. візьмете він відповідальність і самі доведете справу остаточно.
17. Яка з двох думок вам ближча? 1. справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, та особисто брати участь в ньому; 2. справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви волієте працювати? 1. з покірними людьми; 2. з незалежними та самостійними людьми.
19. Чи намагаєтесь ви уникати гострих дискусій?
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владою вашого батька?
21. Чи вмієте ви у дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був із вами не згоден?
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом ви втратили дорогу. Наближається вечір і треба ухвалювати рішення. Як ви вчините? 1. надати ухвалення рішення найбільш компетентному з вас; 2. просто нічого робити, розраховуючи інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?
25. Чи може невдача у прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?
26. Хто, на вашу думку, справжній лідер? 1. найкомпетентніша людина; 2. той, хто має найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтесь зрозуміти і гідно оцінити людей?
28. Чи шануєте ви дисципліну?



## Продовження Додатку Г

29. Який із наступних двох керівників вам краще? 1. той, що все вирішує сам; 2. той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.
30. Який із наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, у якому ви працюєте? 1. колегіальний; 2. авторитарний.
31. Чи часто у вас складається враження, що інші зловживають вами?
32. Який із наступних портретів більше нагадує вас? 1. людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом у кишеню не полізе; 2. людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.
33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиноправильним, але решта з вами не згодна? 1. промовчите; 2. відстоюватимете свою думку.
34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?
35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?
36. Що б ви віддали перевагу? 1. працювати під керівництвом хорошої людини; 2. працювати самостійно, без керівників.
37. Як ви ставитесь до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя? 1. згоден; 2. не згоден.
38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?
39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності добрими?
40. Як ви поведетесь, зіткнувшись із труднощами? 1. опускаєте руки; 2. виникає сильне бажання їх подолати.
41. Чи дорікаєте ви людям людям, якщо вони цього заслуговують?
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати вашу установу чи організацію? 1. введу необхідні зміни негайно; 2. не поспішатиму і спочатку все ретельно обдумаю.
44. Чи зумієте ви перервати надто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?
45. Чи згодні ви з твердженням: «Щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина має зробити щось визначне?
47. Ким би ви воліли стати? 1. художником, поетом, композитором, вченим; 2. видатним керівником, політичним діячем.
48. Яку музику вам приємніше слухати? 1. могутню та урочисту; 2. тиху та ліричну.
49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи на зустріч з важливими і відомими людьми?
50. Чи часто ви зустрічали людей із сильнішою волею, ніж ваша?

### Обробка результатів.

Сума балів за відповіді підраховується за допомогою ключа до опитувальника.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що збігається з ключовою, випробуваний отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

### Інтерпретація результатів тесту

- Якщо сума балів виявилася меншою за 25, то якості лідера виражені слабо.
- Якщо сума балів від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.
- Якщо сума балів виявилася від 36 до 40, лідерські якості виражені сильно.
- Якщо сума балів більше 40, то ця людина як лідер схильна до диктату

## ДОДАТОК Д

**«Діагностика міжособистісних відносин (ДМО)» (Т. Лірі, ад. Л.М. Собчик)**

Інструкція: Перед Вами опитувальник, який містить різні характеристики. Слід уважно прочитати кожен і подумати, чи вона відповідає Вашому уявленню про себе. Якщо "так", то поставте + праворуч від характеристики. Якщо "ні", то не робіть жодних позначок.

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Інші думають про нього прихильно   | 49. Легко бентежить                    |
| 2. Створює враження на оточуючих      | 50. Невпевнений у собі                 |
| 3. Вміє розпоряджатися, наказувати    | 51. Поступливий                        |
| 4. Вміє наполягти своєму              | 52. Скромний                           |
| 5. Має почуття гідності               | 53. Часто вдається по допомогу інших   |
| 6. Незалежний                         | 54. Створює враження значного людини   |
| 7. Чи спроможний сам подбати про себе | 55. Начально наказовий                 |
| 8. Може виявляти байдужість           | 56. Владний                            |
| 9. Чи здатний бути суворим            | 57. Хвастливий                         |
| 10. Суворий, але справедливий         | 58. Пихатий і самовдоволений           |
| 11. Може бути щирим                   | 59. Думає лише про себе                |
| 12. Критичний до інших                | 60. Хитрий, розважливий                |
| 13. Любить поплакатися                | 61. Нетерпимий до помилок інших        |
| 14. Часто сумний                      | 62. Корисливий                         |
| 15. Чи здатний виявляти недовіру      | 63. Відвертий                          |
| 16. Часто розчарується                | 64. Часто недружелюбний                |
| 17. Чи здатний бути критичним до себе | 65. Озлоблений                         |
| 18. Чи здатний визнати свою неправоту | 66. Скаржник                           |
| 19. Охоче підкоряється                | 67. Ревнивий                           |
| 20. Поступливий                       | 68. Довго пам'ятає свої образи         |
| 21. Вдячний                           | 69. Самобічується                      |
| 22. Захоплений, схильний до           | 70. Сором'язливий                      |
| наслідування                          | 71. Безініціативний                    |
| 23. Шановний                          | 72. Короткий                           |
| 24. Той, хто шукає схвалення          | 73. Залежний, несамостійний            |
| 25. Здатний до співробітництва,       | 74. Любить підкорятися                 |
| взаємодопомоги                        | 75. Надає іншим ухвалювати рішення     |
| 26. Прагне ужитися з іншими           | 76. Легко потрапляє в халепу           |
| 27. Доброзичливий, доброзичливий      | 77. Легко піддається впливу друзів     |
| 28. Уважний, лагідний                 | 78. Готовий довіритися будь-кому       |
| 29. Делікатний                        | 79. Прихильний до всіх без розбору     |
| 30. Підбадьорливий                    | 80. Усім симпатизує                    |
| 31. Чуйний на заклики про допомогу    | 81. Прощає все                         |
| 32. Безкорисливий                     | 82. Переповнений надмірним співчуттям  |
| 33. Чи здатний викликати захоплення   | 83. Великодушний, терпимо до недоліків |
| 34. Користується в інших повагою      | 84. Прагне заступатися                 |
| 35. Має талант керівника              | 85. Прагне успіху                      |
| 36. Любить відповідальність           | 86. Чекає на захоплення від кожного    |
| 37. Впевнений у собі                  | 87. Розпоряджається іншими             |
| 38. Самовпевнений, наполегливий       | 88. Деспотичний                        |
| 39. Діловитий, практичний             | 89. Сноб, судить про людей лише за     |
| 40. Любить змагатися                  | рангом і достатку                      |
| 41. Стійкий і завзятий, де треба      | 90. Марнослашний                       |
| 42. Невблаганний, але неупереджений   | 91. Егоїстичний                        |
| 43. Драгівливий                       | 92. Холодний, черствий                 |
| 44. Відкритий, прямолінійний          | 93. Уїдливі, глузливі                  |
| 45. Не терпить, щоб їм командували    | 94. Злий, жорстокий                    |
| 46. Скептичний                        | 95. Часто гнівливий                    |
| 47. На нього важко справити враження  | 96. Нечутливий, байдужий               |
| 48. Вразливий, педантичний            | 97. Злопам'ятний                       |



110. Проникнуті духом протиріччя  
 111. Упертий  
 112. Недовірливий, підозрілий  
 113. Робкий

114. Соромливий  
 115. Відрізняється надмірною готовністю підкорятися

116. М'якотілий  
 54. Дуже шанує авторитети  
 55. Охоче приймає поради  
 56. Довірливий і прагне радувати інших  
 57. Завжди люб'язний у поводженні  
 58. Дорожить думкою оточуючих  
 59. Комунікбельний, уживливий  
 60. Добросердечний  
 61. Добрий, що вселяє впевненість  
 62. Ніжний, м'якосерцевий  
 63. Любить дбати про інших

## Продовження Додатку Д

64. Безкорисливий, щедрий  
 65. Любить давати поради  
 117. Майже ніколи нікому не заперечує  
 118. Нав'язливий  
 119. Любить, щоб його опікали  
 120. Надмірно довірливий  
 121. Прагне знайти розташування кожного  
 122. З усіма погоджується  
 123. Завжди доброзичливий  
 124. Любить всіх  
 125. Занадто поблажливий до оточуючих  
 126. Намагається втішити кожного  
 127. Дбає про інших на шкоду собі  
 128. Портіт людей надмірною добротою

Обробка результатів. Спочатку проводиться підрахунок балів з кожної октанті за допомогою ключа до опитувальника. Ключ

1. Владний-лідуючий (авторитарний): 1 - 4, 33 - 36, 65 - 68, 97 - 100.
2. Незалежний-домінуючий (егоїстичний): 5 - 8, 37 - 40, 69 - 72, 101 - 104.
3. Прямолинійно-агресивний (агресивний): 9 - 12, 41 - 44, 73 - 76, 105 - 108.
4. Недовірливий-скептичний (підозрілий): 13 - 16, 45 - 48, 77 - 80, 109 - 112.
5. Покірно-сором'язливий (підпорядкований): 17 - 20, 49 - 52, 81 - 84, 113 - 116.
6. Залежний-слухняний (залежний): 21 - 24, 53 - 56, 85 - 88, 117 - 120.
7. Співпрацюючий-конвенційний (дружній): 25 - 28, 57 - 60, 89 - 92, 121 - 124.
8. Відповідально великодушний (альтруїстичний): 29 - 32, 61 - 64, 93 - 96, 125 - 128.

Далі за допомогою формул визначаються показники за двома основними параметрами «Домінування» та «Добролюбство»:

$$\text{Домінування} = (I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$$

$$\text{Доброзичливість} = (VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$$

Таким чином, система балів по 16 міжособистісних змінних перетворюється на два цифрових індексів, які характеризують подання суб'єкта за зазначеними параметрами. В результаті проводиться аналіз особистісного профілю – визначаються типи ставлення до оточуючим.

Підрахунок балів ведеться окремо для кожної особи, що оцінюється. Показником порушення відносин з певною особою є різниця між уявленнями людини про нього і бажаному його образі як партнер зі спілкування. Максимальна оцінка рівня – 16 балів, але вона поділена на чотири ступені виразності відносини:

0-4 бали – низька:	адаптивна поведінка
5-8 балів – помірна:	
9-12 балів – висока:	екстремальна поведінка
13-16 балів – екстремальна:	паталогічна поведінка

Позитивне значення результату, отриманого за формулою "домінування", свідчить про виражене прагнення людини до лідерства у спілкуванні, домінування.

Негативне значення вказує на тенденцію до підпорядкування, відмови від відповідальності та позиції лідерства.

Позитивний результат за формулою "дружелюбність" є показником прагнення особистості до встановлення дружніх стосунків та співпраці з оточуючими.

Негативний результат вказує на прояв агресивно-конкурентної позиції, яка перешкоджає співпраці та успішній спільній діяльності. Кількісні результати є показниками ступеня цих характеристик.

