

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

Комплексний тренінг з менеджменту

**для студентів економічних і технологічних спеціальностей
освітній ступінь магістр**

**Харків
ХДУХТ
2020**

Комплексний тренінг з менеджменту для студентів економічних і технологічних спеціальностей [Електронний ресурс] / укл. О.П. Ткаченко, С.С.Ткачова – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2020. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана

Укладач: канд. екон. наук, доцент О. П. Ткаченко,
канд. екон. наук, доцент С. С.Ткачова

Рецензент: екон. наук, професор Л. Д. Забродська

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією вищого навчального закладу за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Протокол від «24» грудня 2019 р. № 4

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від «19» лютого 2020 р. № 9

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «18» лютого 2020 р. № 14

© Ткаченко О.П., Ткачова С.С.,
укладачі, 2020 рік
© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2020 рік

ВСТУП

Комплексний тренінг з менеджменту призначено для студентів економічних і технологічних спеціальностей денної та заочної форм навчання, що вивчають дисципліни з менеджменту.

Метою тренінгу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення, розуміння специфічних особливостей системного управління підприємствами галузі, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; проектування та удосконалення систем і технологій результативного управління на підприємствах та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

Завдання комплексного тренінгу з менеджменту формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Матеріал, викладений у даному тренінгу допоможе студентам розуміти сутність організації, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації; ефективність управління організацією; управління ризикозахищеністю підприємства, ознаки та причини виникнення кризових ситуацій та ризику; стратегії розвитку організації та критеріїв їх вибору; напрямки організаційного розвитку підприємства; управління результативністю менеджменту організації.

Наведені у комплексному тренінгу з менеджменту завдання є складовою вивчення навчальних дисциплін «Системи менеджменту підприємств ресторанного господарства», «Менеджмент організацій в аспекті моделювання управлінських процесів», «Операційний менеджмент», «Менеджмент підприємств торгівлі та ресторанного господарства», «Стратегічне управління». Виходячи зі змісту даних навчальних дисциплін, комплексний тренінг з менеджменту покликаний сприяти самостійній роботі студентів, поєднати теоретичні знання та практичні навички розуміння проблем управління діяльністю підприємств галузі.

Комплексний тренінг з менеджменту є методичною розробкою, яка сприятиме підвищенню якості навчального процесу із зазначених дисциплін та відповідно підготовці фахівців-управлінців.

СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Мета – набути вмінь та навичок дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Призначення: виконавши завдання, ви навчитеся здійснювати стратегічну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств галузі та на її основі приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Ключові слова: зовнішнє та внутрішнє середовище, стратегія розвитку, потенціал підприємства, можливості, загрози.

Теоретичні відомості

SWOT-аналіз є найпоширенішим методом, що використовується для стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і особливо ефективний при аналізі переваг і недоліків у сучасному бізнесі. Отриманні результати допомагають з'ясувати обставини, за яких розвивається підприємство, збалансувати вплив внутрішніх переваг і недоліків із впливом сприятливих можливостей і загроз. Також, такий аналіз дозволить визначити не тільки усі доступні можливості розвитку підприємства, а й усі доступні переваги над конкурентами.

Застосування SWOT-аналізу сприятиме: прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз середовища прямої дії на можливості підприємства; розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей внутрішнього середовища підприємства; формування резервів для можливого негативного впливу середовища непрямої дії.

SWOT-аналіз передбачає виконання наступних етапів:

1. Ідентифікація та вивчення чинників зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

2. Ідентифікація та вивчення чинників зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для розвитку і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу – конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

5. Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці.

У кожному з полів матриці необхідно розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які необхідно врахувати при коригуванні цілей та удосконаленні стратегії розвитку. Стосовно тих пар, що вибираються з поля СіМ, необхідно вносити пропозиції та розробляти стратегічні альтернативи по використанню сильних сторін з тим, щоб отримати віддачу від

можливостей зовнішнього середовища. Для тих пар, які перебувають в полі СЛіМ, стратегічні альтернативи повинні будуватися таким чином, щоб за рахунок появи можливостей зовнішнього середовища побороти слабкі місця на підприємстві. Для пар, що знаходяться в полі СіЗ, стратегія повинна передбачати використання сили підприємства для усунення (нейтралізації) загроз зовнішнього середовища. І нарешті, для пар, які перебувають в полі СЛіЗ, підприємство повинне виробити таку стратегію, яка б дозволила йому не тільки позбутися слабкостей, а й відійти від загроз зовнішнього середовища [50].

Завдання

Згідно технології проведення SWOT-аналізу, визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (об'єкт-дослідження), далі поетапно:

- розробити анкету для оцінки факторів зовнішнього середовища непрямої дії (табл. 1);
- розробити анкету для оцінки факторів зовнішнього середовища прямої дії (табл. 2);
- розробити анкету для оцінки факторів внутрішнього середовища (табл. 3);
- побудувати матрицю SWOT-аналізу для встановлення зв'язків між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1);
- скласти та проаналізувати парні комбінації на кожному полі матриці;
- визначити стратегічні проблем та альтернативи подальшого розвитку підприємства.

Відомо, що зовнішнє середовище непрямої дії – це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства і на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив. Фактори цього середовища діють на всіх суб'єктів підприємницької діяльності і не характеризуються якими-небудь специфічними особливостями стосовно окремо взятого суб'єкту. До зовнішнього середовища непрямої дії підприємства віднесено економічні, політичні, ринкові, виробничо-технологічні, міжнародні та соціально-культурні фактори.

Зовнішнє середовище прямої дії – це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства і на які підприємство має вплив через встановлення ефективних комунікацій. До зовнішнього середовища прямої дії підприємства віднесені фактори: споживачів, постачальників, конкурентів та контактних аудиторій, з якими підприємство перебуває у безпосередній взаємодії [31].

Внутрішнє середовище – це сукупність факторів, які формують його довгострокову прибутковість та знаходяться під безпосереднім контролем керівництва і персоналу. До них належать: менеджмент, маркетинг, надання

послуг, персонал, підприємницька активність та фінанси, тобто фактори, які характеризують потенціал підприємства, що може бути використаний для досягнення стратегічних цілей, розв'язання певних завдань, здійснення постійного і безпосереднього впливу на підвищення ефективності діяльності.

За результатами проведених оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1-3) за допомогою методу SWOT-аналізу побудувати матрицю SWOT, в якій визначити найбільш значущі характеристики за позитивними і негативними оцінками та скласти парні комбінації на кожному полі матриці (рис. 1).

Таблиця 1 – Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямої дії підприємства

Група факторів	Значущість, α	Фактор (i,j)	Оцінка факторів			Сила впливу	
			-5	P_{ij}	+5	Загрози	Можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Економічні	3						
Разом за групою:							
2. Політичні	3						
Разом за групою:							
3. Ринкові	3						
Разом за групою:							
4. Виробничо - технологічні	3						
Разом за групою:							
5. Міжнародні	3						
Разом за групою:							
6. Соціально - культурні	3						
Разом за групою:							
Разом по зовнішньому середовищу непрямого впливу:							

Таблиця 2 – Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії підприємства

Група факторів	Значущість, α	Фактор (i,j)	Оцінка факторів			Сила впливу	
			-5	P_{ij}	+5	Загрози	Можливості
1. Споживачі	5						
Разом за групою:							
2. Постачальники	4						
Разом за групою:							
3. Конкуренти	5						
Разом за групою:							
4. Контактні аудиторії	4						
Разом за групою:							
Разом по зовнішньому середовищу прямого впливу:							

Таблиця 3 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

Складові внутрішнього середовища	Значущість, α	Ключові елементи	Оцінка ключових елементів			Сила впливу	
			-5	P_{ij}	+5	Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Менеджмент	5						
Разом за групою:							
2. Маркетинг	5						
Разом за групою:							
3. Торговельна діяльність	5						
Разом за групою:							
4. Персонал	5						
Разом за групою:							
5. Підприємницька активність	5						
Разом за групою:							
6. Фінанси	5						
Разом за групою:							
Разом за внутрішнім середовищем							

<p>Зовнішнє середовище (оцінка в балах)</p> <p>Внутрішнє середовище (оцінка в балах)</p>	<p><u>Можливості середовища непрямої дії:</u></p> <p>1) економічні: (+0) 2) політичні: 3) ринкові: 4) виробничо-технологічні: 5) міжнародні: 6) соціально – культурні: Сукупна оцінка</p>	<p><u>Можливості середовища прямої дії:</u></p> <p>1) споживачі: 2) постачальники: 3) конкуренти: 4) контактні аудиторії: Сукупна оцінка</p>	<p><u>Загрози середовища непрямої дії:</u></p> <p>1) економічні: 2) політичні: 3) ринкові: 4) виробничо-технологічні: 5) міжнародні: 6) соціально – культурні Сукупна оцінка</p>	<p><u>Загрози середовища прямої дії:</u></p> <p>1) споживачі: 2) постачальники: 3) конкуренти: 4) контактні аудиторії: Сукупна оцінка</p>
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>1) менеджмент: 2) маркетинг: 3) торг. діял-ть: 4) персонал: 5) підприємницька активність: 6) фінанси: Сукупна оцінка</p>	<p><u>Поле СіМ №1(н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СіМ №2 (п.д.):</u></p>	<p><u>Поле СіЗ №1 (н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СіЗ №2 (п.д.):</u></p>
<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>1) менеджмент: 2) маркетинг: 3) торг. діял-ть: 4) персонал: 5) підприємницька активність: 6) фінанси: Сукупна оцінка</p>	<p><u>Поле СЛіМ №1 (н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СЛіМ №2(п.д.):</u></p>	<p><u>Поле СЛіЗ №1 (н.д.):</u></p>	<p><u>Поле СЛіЗ №2(п.д.):</u></p>

Рис. 1 – Матриця SWOT-аналізу

ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Мета – набути вмінь та навичок оцінки якості обслуговування на підприємствах торгівлі та ресторанного господарства.

Призначення: виконавши завдання, ви навчитеся здійснювати комплексну оцінку якості обслуговування підприємств галузі та на її основі приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо її підвищення.

Ключові слова: якість обслуговування.

Теоретичні відомості

У ринкових умовах проблема якості виступає найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки, і є комплексним поняттям, що характеризує ефективність господарської діяльності підприємства, розробку стратегії, організацію виробництва, прийняття управлінських рішень, маркетингу тощо [1]. Разом з тим, світовий досвід свідчить, що саме якість є підґрунтям для подолання кризової ситуації та забезпечення ефективності функціонування та розвитку підприємства.

Формування якості як сукупності властивостей продукції та послуг, що зумовлюють їхню придатність задовольняти певні потреби згідно із призначенням, пов'язане як із безпосередньо виробничими циклами, так і доповнюючими етапами реалізації, експлуатації товарів, обслуговування тощо (рис. 1)

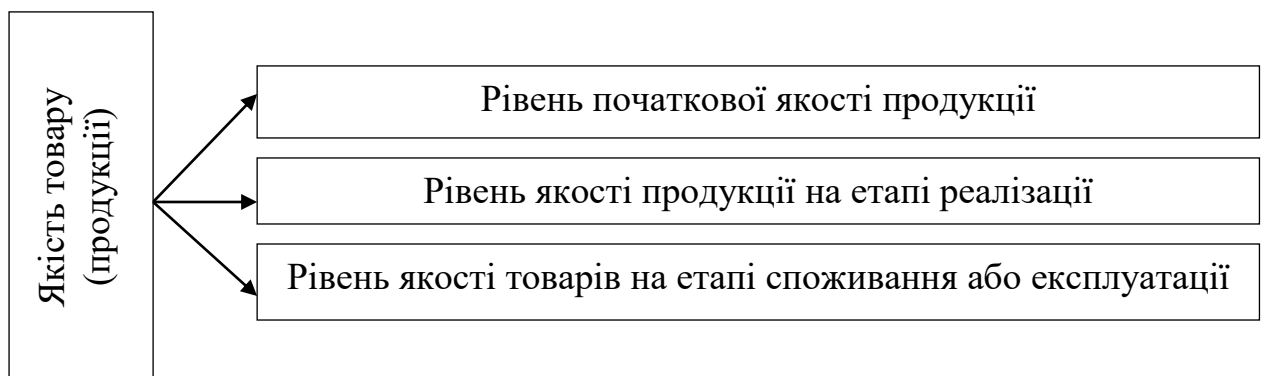


Рис. 1. Складові формування якості продукції та послуг

У міжнародній практиці існують два найпопулярніші підходи до визначення якості обслуговування [20, 35, 54, 63]:

1. Визначення якості обслуговування на основі оцінки корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг.
2. Оцінка недоліків в процесі обслуговування споживачів (табл.1).

Таблиця 1 – Основний зміст поняття якості обслуговування

Якість обслуговування	
Оцінка корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг, які викликають задоволення попиту споживачів	Відсутність недоліків у процесі обслуговування, що визначає ступінь задоволення попиту споживачів

Політика в області якості є елементом загальної політики підприємства і затверджується вищим керівництвом підприємства. В свою чергу, вище керівництво повинно забезпечити опублікування політики підприємства в сфері якості щодо:

- рівня якості і наданих послуг;
- репутації підприємства щодо якості;
- цілей забезпечення якості послуг;
- вибору підходу до досягнення цілей у сфері якості;
- ролі персоналу підприємства, відповідального за реалізацію політики в області якості, а також забезпечити зрозумілість політики, здійсненність і втілення у діяльність підприємства [9].

Реалізація політики вимагає визначення першочергових завдань (рис. 2) щодо досягнення цілей у сфері якості.

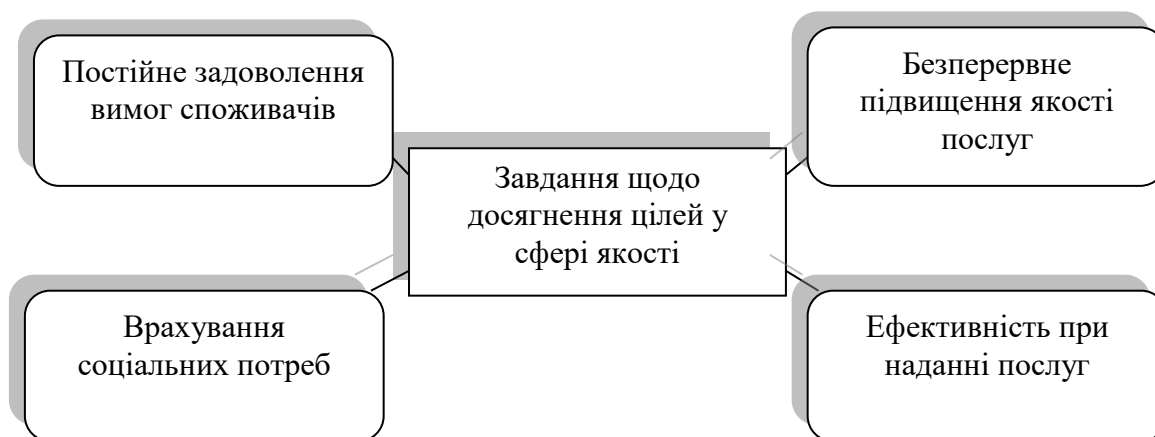


Рис.2. Першочергові завдання щодо досягнення цілей у сфері якості

Керівництво повинне перетворити першочергові завдання в набір цілей і заходів у сфері якості (рис. 3).

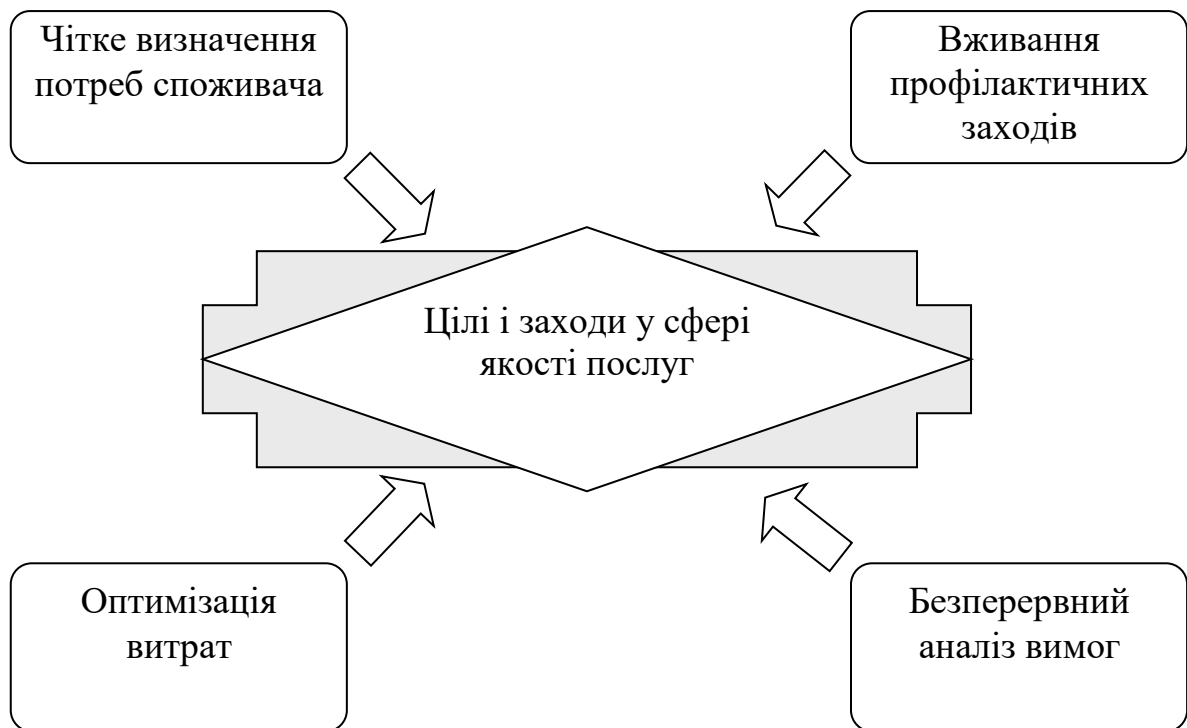


Рис. 3. Першочергові цілі і заходи у сфері якості послуг

Відомо, що споживчі властивості послуг обумовлюють здатність їх задовольняти потреби населення в послугах. Їх якість можна оцінити кількісно з допомогою показників якості, які взаємопов'язані і утворюють систему показників якості обслуговування. Усі показники якості обслуговування можна класифікувати як: одиничні, групові, комплексні [9, 12, 18, 29, 31, 50, 58].

В якості одиничного показника можна розглядати одну із споживчих властивостей обслуговування за виокремленими компонентами, в якості групового всі споживчі властивості за виокремленими компонентами, які в свою чергу складатимуть комплексний показник якості обслуговування на підприємстві.

Дана система оцінки якості необхідна для: виявлення причин, що викликають незадоволений попит; виявлення резервів підприємства з поліпшення якісних результатів роботи господарського суб'єкту; успішної реалізації принципу матеріальної зацікавленості; оперативного планування асортименту товарів та послуг, які надаються, тобто управління якістю обслуговування споживачів магазину.

Всебічна оцінка якості передбачає використання головних принципів кваліметрії, які досить ретельно досліджені та описані у вітчизняній науковій та спеціальній літературі [31].

Кожну властивість якості, яка знаходиться на будь-якому рівні ієрархії, можна виміряти, а абсолютну оцінку надати у вигляді деякого числа (А), яке

має свою власну розмірність. Зіставлення показників одного рівня та перехід з одного рівня ієрархії на інший досягається або спеціальними перевідними коефіцієнтами, або розрахунком безрозмірних відносних показників (процентних чисел, коефіцієнтів відповідності тощо), які роблять абсолютні величини повністю сумірними. Порівнянність різних властивостей якості обумовлена перш за все тим, що кількісні зміни кожної з них викликають відповідні зміни комплексного показника.

Відносні оцінки знаходяться в інтервалі від 0 до 1,0, а кількісні – у балах – від 1 до 5.

Таким чином, відносний показник являє собою функцію відношення двох величин: абсолютного значення, яке відповідає фактичному рівню якості (A_{ϕ}) і показнику, який прийнято в якості еталону ($A_{ет}$):

$$K = F (A_{\phi}/A_{ет}) \quad (1)$$

І абсолютні, і еталонні значення змінюються під впливом коливань попиту, смаків, вимог, переваг і звичок клієнтів, умов діяльності підприємств. Величина еталону також залежить від критеріїв, які беруться для здійснення оцінки.

Існуючі методи вимірювання якості обслуговування можна об'єднати в такі групи:

- споживацькі оцінки одиничних показників якості послуг;
- контрольно-експертні оцінки одиничних показників якості послуг;
- оцінка умов виробничої діяльності підприємств;
- оцінка коефіцієнтів вагомості (значущості);
- оцінка групових і комплексних показників.

Дві останні, з наведених груп, включають: експертні та статистичні методи, а також використання методів середньої арифметичної та середньої геометричної зваженої. Для розрахунку показників за методом середньої арифметичної використовують формулу:

$$K_j(k) = \sum_{i=1, j=1}^n M_s(j) K_i(j) \quad (2)$$

- де $K_j(k)$ – відносна оцінка групового (комплексного) показника;
- $M_i(j)$ – коефіцієнт вагомості одиничного (групового) показника;
- $K_i(j)$ – відносна оцінка одиничного (групового) показника;

Завдання

Анкетні опитування, які не зважаючи на деяку суб'єктивність дозволяють визначити чи відповідає якість обслуговування попиту

споживачів, а також з'ясувати найхарактерніші недоліки в роботі підприємства [21].

З метою оцінки якості обслуговування підприємства (об'єкт-дослідження) розробити анкету (додаток А) для опитування споживачів підприємства, яка містить характеристики визначених структурних компонент якості обслуговування (додаток А). Результати опитування за бальною оцінкою представити в таблиці 2.

Таблиця 2 – Результати анкетного опитування споживачів магазину (приклад)

№ питання анкети	Кількість відповідей за 5-ти бальною оцінкою							Середній бал
	«0»	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Сума балів	
1.1	–	–	1	18	34	69	537	4,40
1.2	–	–	1	16	42	63	533	4,37
1.3	–	–	4	18	40	60	522	4,28
1.4	–	–	10	38	36	38	468	3,84
Усього:	–	–	16	82	152	230	2060	4,22
2.1.	–	–	1	26	51	44	504	4,13
2.2.	–	–	6	23	47	46	499	4,09
2.3.	64	–	6	12	22	18	226	1,85
Усього:	64	–	13	61	120	108	1229	3,36
3.1	–	–	–	–	34	88	576	4,72
3.2	–	–	4	12	30	76	556	4,56
3.3	63	–	31	28	–	–	174	1,43
3.4	–	–	–	7	51	64	552	4,52
3.5	–	–	8	24	52	38	510	4,18
3.6	–	–	6	26	47	43	519	4,25
3.7	–	–	6	24	51	41	517	4,24
3.8	–	–	4	21	55	42	522	4,28
3.9	–	–	19	39	48	16	466	3,82
3.10	34	16	46	26	–	–	212	1,74
3.11	9	–	–	7	46	60	512	4,20
Усього:	106	16	124	214	414	468	5116	3,81
4.1	8	–	10	24	58	22	434	3,56
4.2	8	–	16	30	52	16	410	3,36
4.3	18	–	–	25	51	28	419	3,43
4.4	37	–	12	21	32	20	315	2,58
Усього:	71	0	38	100	193	86	1578	3,23
5.1	–	–	–	23	54	45	510	4,18
5.2	–	–	14	32	55	21	449	3,68
5.3	7	–	5	16	57	37	471	3,86
5.4	25	–	6	26	46	19	369	3,02

5.5	–	–	3	24	62	30	476	3,90
5.6	–	–	3	28	53	38	492	4,03
5.7	–	–	2	19	64	37	502	4,11
Усього:	32	0	33	168	391	227	3269	3,83
У підсумку:	273	16	224	625	1270	1119	13252	3,61

Використовуючи розроблену Вами анкету, визначити основні одиничні показники, які характеризують комплексний показник якості обслуговування на підприємстві і розрахували їхні групові та кінцеві значення, які наведено у відповідних таблицях 3 та 4

При цьому для зручності розрахунків для одиничних показників необхідно зберегти ті номери під котрими вони фігурують в анкеті опитування споживачів. Наприклад, широта асортименту товарів, які пропонуються споживачам – M_{12} , а швидкість обслуговування – M_{52} тощо.

Таблиця 3 – Оцінка групових показників якості обслуговування в магазині з позиції споживачів (приклад)

ПОКАЗНИКИ	Умовна позначка	Відносна оцінка одиничного показника	Коефіцієнт вагомості одиничного показника в групі (К)	Середні зважені числа з урахуванням вагомостей, ($M_{ij} \cdot K_{ij}$)
<i>Товарна пропозиція і якість товарів:</i>	M_1		<i>1</i>	<i>0,846</i>
- якість товарів	M_{11}	0,880	0,35	0,308
- широта асортименту товарів	M_{12}	0,874	0,2	0,175
- великий вибір товарів у групі	M_{13}	0,856	0,2	0,171
- рівень цін	M_{14}	0,767	0,25	0,192
<i>Форма обслуговування методи продажу:</i>	M_2		<i>1</i>	<i>0,709</i>
- продаж товарів з вільним доступом до них покупців	M_{21}	0,826	0,3	0,248
- продаж товарів за зразками	M_{22}	0,818	0,45	0,368
- інтернет продажі	M_{23}	0,370	0,25	0,093
<i>Мерчандайзинг:</i>	M_3		<i>1</i>	<i>0,805</i>
- зручність розташування	M_{31}	0,944	0,1	0,094
- зручність до міського транспорту	M_{32}	0,911	0,1	0,091
- зручний підїзд на авто	M_{33}	0,285	0,05	0,014
- час роботи	M_{34}	0,905	0,08	0,072
- оформлення і планування торговельного залу	M_{35}	0,836	0,08	0,067
- зручна викладка товарів на вітринах	M_{36}	0,851	0,1	0,085
- види і конфігурація торговельного обладнання	M_{37}	0,848	0,08	0,068
- наявність системи покажчиків	M_{38}	0,856	0,1	0,086

- система знижок	M ₃₉	0,764	0,17	0,130
- реклама і промо-акції	M ₃₁₀	0,348	0,04	0,014
- відомість магазину	M ₃₁₁	0,839	0,1	0,084
<i>Надання послуг</i>	<i>M₄</i>		<i>1</i>	<i>0,664</i>
- широта асортменту послуг	M ₄₁	0,711	0,27	0,192
- доступність для клієнта	M ₄₂	0,672	0,3	0,202
- якість додаткових послуг	M ₄₃	0,687	0,28	0,192
- можливість доставки товару	M ₄₄	0,516	0,15	0,077
<i>Культура і якість обслуговування</i>	<i>M₅</i>		<i>1</i>	<i>0,769</i>
- зовнішній вигляд	M ₅₁	0,836	0,12	0,100
- швидкість обслуговування	M ₅₂	0,736	0,18	0,132
- знання товару і асортменту	M ₅₃	0,772	0,14	0,108
- виявлення потреб клієнта	M ₅₄	0,605	0,11	0,067
- відношення до клієнта	M ₅₅	0,780	0,14	0,109
- культура спілкування	M ₅₆	0,807	0,15	0,121
- загальне враження	M ₅₇	0,823	0,16	0,132

Таблиця 4 – Оцінка комплексного показника «якість обслуговування» в магазині з позиції споживачів (приклад)

Показники	Відносна оцінка групового показника	Коефіцієнт вагомості одиничного показника в комплексному	Середні зважені числа з урахуванням вагомостей
Товарна пропозиція і якість товарів	0,846	0,29	0,245
Форма обслуговування методи продажу	0,709	0,089	0,064
Мерчандайзинг:	0,805	0,2	0,161
Надання послуг	0,664	0,13	0,086
Культура і якість обслуговування	0,769	0,29	0,223
Комплексний показник		<i>1,0</i>	<i>0,779</i>

На основі отриманих результатів аналізу зробити висновок, щодо комплексного показника оцінки якості обслуговування і за необхідності обґрунтувати оперативні і тактичні заходи щодо підвищення якості обслуговування.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета – набути вмінь та навичок управління персоналом підприємства.

Призначення: виконавши роботу, ви опануєте способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємством.

Ключові слова: персонал, методи управління персоналом, ефективність управління, фактори впливу.

Теоретичні відомості

Ефективність і якість управління персоналом у сучасних ринкових умовах набуває все більшого значення, як фактор розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється тим, що за останні роки в управлінні персоналом, за рахунок впливу певних чинників, відбулися кардинальні зміни, а саме [9; 11]:

- зміни в системі управління та взаємовідносин підприємств між собою;
- зникнення багатьох методичних центрів, що координували, допомагали підприємствам у роботі з персоналом, і відсутність загальної методичної та методологічної бази;
- більшість проблем у сфері управління персоналом не просто змінились, а набули протилежної спрямованості, накопичений раніше практичний досвід виявився неприйнятним;
- нові умови господарювання та управління суперечать інертності менталітету, психології утриманця і пасивного виконавця;
- принципові зміни у змісті праці, викликані застосуванням нової техніки, технології, методів виробничої діяльності.

Методи управління розрізняються методами дії на людей.

1. Адміністративні – базуються на владі, дисципліні і стягненнях і відомі в історії як «метод батога».
2. Економічні методи ґрунтуються на правильному використуванні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як «метод пряника».
3. Соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільної дії на людей через «думку колективу».
4. Психологічні методи базуються на знанні психології людини, його внутрішнього душевного світу і відомі як «метод переконання».

В процесі конкретного рішення управлінських проблем вельми корисно організувати ефективні комунікації і привертати сукупність різних методів

управління, які дозволяють врахувати «чужі помилки» і дають способи вирішення господарських і кадрових задач.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до загальної функції управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку. Більш детальна класифікація методів управління персоналом за ознакою приналежності до конкретної функції управління персоналом дозволяє вибудувати їх у технологічний ланцюжок всього циклу робіт з персоналом (додаток Б).

Завдання

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Персонал організації систематично не вкладається у встановлені керівництвом планові терміни виконання завдань</i></p> <p>Що повинен зробити керівник?</p>	

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Підлеглі скаржаться керівнику на своїх колег, пліткують про них, розкривають «таємниці» їхнього особистого життя та таке інше</i></p> <p>Як поступати керівнику в такому випадку?</p>	

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Один з підлеглих Вам керівників не належним чином ставиться до підлеглих: грубий, зарозумілий, постійно ображає, пихатий. Це негативно відбивається на роботі організації. Разом з тим цей керівник – гарний спеціаліст, досконало володіє справою, раціонально мислить,</i></p>	

<p><i>наполегливий у досягненні мети, суворий і вимогливий до підлеглих</i></p> <p>Яке рішення слід прийняти?</p>	
--	--

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Вас постійно перевантажують роботою, а Ви, у силу своєї делікатності, а можливо і слабкості характеру, не наважуєтесь відмовити. В решті це починає відбиватися на якості роботи і на Вашому здоров'ї. Стає зрозумілим, що слід відмовитися від надмірного навантаження</i></p> <p>Як правильно це зробити, щоб не втратити добрих відносин з керівництвом і колегами?</p>	

Ситуація	Можливе рішення
<p><i>Ви менеджер (начальник відділу) у вас є декілька підлеглих і певний перелік справ, завдань, які треба буде розв'язати - «мавпи».</i></p> <p><i>Директор організації доручає вам «мавпу». Ви передати цю «мавпу» підлеглому. Через деякий час підлеглий приходить до вас із питанням: "У нас виникла проблема, справа в тому..." Ви розумієте, що можете допомогти підлеглому, але в цей момент ви не маєте часу. Ви відповідаєте: "Я подумаю, зайди після обіду".</i></p> <p><i>Все! «Мавпа» миттєво перестрибнула на вашу спину. Підлеглий спокійно чекає час «після обіду», а ви позбавили себе обіду, тому що вам тепер необхідно зайнятися проблемою підлеглого. А незабаром до вас загляне ще один підлеглий з іншою «мавпою», і ще один...</i></p>	

Директор тим часом уже вимагає виконання завдань, які ви повинні були виконати особисто, але вам забракло часу, ви боролися з «мавпячою чередою» у вас на спині. Через якийсь час підлеглі придуть за обіцяною допомогою, вони будуть нагадувати вам, ну ви ж обіцяли...

У чому помилка менеджера і як необхідно вирішувати такі ситуації?

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕНЮ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Мета – набути вмінь та навичок з оптимізації меню закладу ресторанного господарства.

Призначення: виконавши роботу, ви навчитеся обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації меню закладу ресторанного господарства.

Ключові слова: асортимент, життєвий цикл, матриця БКГ, ефективність .

Теоретичні відомості

Розробка пропозицій щодо оптимізації меню ґрунтується на результатах продажів конкретних страв закладом ресторанного господарства.

На практиці можна використовувати декілька загальновідомих класичних методів аналізу меню – Дж.Міллера, Хайєса і Гуфмана, Д. Сміта, Д. Пейвесика та ін., в основу одних покладено поділ асортименту страв на чотири основні групи та оптимізацію меню на базі порівняльного аналізу.

Звертаючись до світового досвіду, процес управління меню визначається як постійна діяльність по його вдосконаленню, пристосуванню до вимог ринку для отримання максимально можливого прибутку і називається «Мерчандайзінг меню». Найбільш застосовуваними методами якісного аналізу меню є побудова матриць, основаних на відомій «матриці БКГ» (Boston Consulting Group (BSG)). У основі матриці полягає модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дойная корова») і спад (товар-«собака»).



		Частка ринку, %	
		Низька	Висока
Темп росту, %	Висока		
	Низька		

Рис. 1. Приклад «матриці БКГ» (Boston Consulting Group (BSG))

Основна ідея використання даної методики полягає у визначенні приналежності кожної страви до однієї з чотирьох позицій (табл.1):

Таблиця 1 – Стадії життєвого циклу товару за матрицею БКГ

(I)	Зірка –	Високий прибуток, висока популярність
(II)	Дійна корова –	Низький прибуток, висока популярність
(III)	Собаки –	Низький прибуток, низька популярність
(IV)	Проблема –	Високий прибуток, низька популярність

Отже, за допомогою даного аналізу можна визначити, які страви меню є найбільш популярними, які страви приносять найвищий прибуток, які страви володіють найнижчими прибутками. За отриманими результатами формують пропозиції щодо оптимізації меню підприємства ресторанного господарства.

Для аналізу меню необхідні наступні дані:

- найменування страв меню що розглядаються за певний період;
- кількість продажів за певний період;
- вартість кожної страви (вартість однієї одиниці);
- відпускна ціна страви (табл. 1).

Систематичне проведення аналізу меню за матрицею БКГ забезпечить керівництво необхідною інформацією щодо стану тих чи інших позицій, що дозволить своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення і в подальшому сформулювати специфічні особливості у конкурентній боротьбі.

Також слід зазначити, під час внесення коректив в меню необхідно стежити за змінами страв у позиціонуванні матриці БКГ, і якщо одна з позицій перейшла в квадрант «Собаки», то потрібно негайно вжити заходів. Немає необхідності негайно виключати цю позицію з меню: можна

проекспериментувати з розміром порції, оформленням страви, але головне необхідно навчати офіціантів методам активних продаж.

До загальних рекомендацій щодо оптимізації меню слід віднести:

1) удосконалення або розробка нового оформлення зовнішнього вигляду меню а також розміщення в ньому страв. Оскільки, правильно складений екземпляр меню допоможе гостям зробити потрібний вибір, що дозволить підвищити його прибутковість.

Одна з можливостей полягає в тому, щоб перемістити страви з високим рівнем популярності, але з низьким прибутком, з центру сторінки в кінець, а центральне місце використовувати під найбільш прибуткові позиції. Така стратегія оформлення меню називається конструйованим меню, яка дозволяє впливати на поведінку споживача, коли клієнти купують ті страви, які потрібно продати ресторану, і як правило, які приносять ресторану найбільший прибуток.

Розташування найменування страв в меню, графічне оформлення, акцентування і формат також чинять вплив на вибір споживача. Навіть якщо порівняти меню ресторану з полицями в магазині, ті товари у продажу яких магазин зацікавлений більше всього, розміщуються на найвидніших і зручніших місцях. Також і в меню, відвідувачі дивляться на середину верхньої половини сторінки, тобто в даному аспекті, необхідно розташовувати найбільш бажані для ресторану позиції.

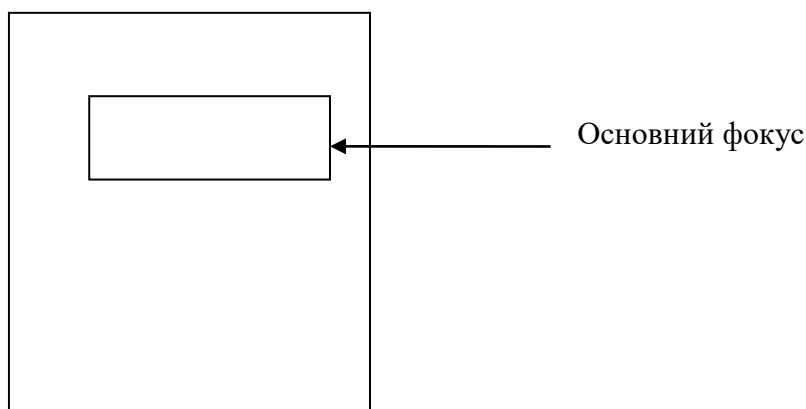


Рис. 2 – Приклад розташування в меню найбільш бажаних позицій для закладу ресторанного господарства

Наступним способом просування страв в реалізаціях яких зацікавлений ресторан представлено у на рис. 3.

<i>Асорті сирів (Камамбер, Рокфор, Фоль Епі, Рамболь, Фромаж де Шевре, Пармезан)</i>	240 грн.
<i>Нижнє пате із Фуа-гра з желе «Мадейра»</i>	154 грн.
<i>Асорті м'ясних делікатесів (Брезаола, Кона</i>	200 грн.

<i>Магретта, саямі Контадіно, спек, прошутто)</i>	
---	--

Рис. 3. Приклад розміщення страв в меню

Методика полягає у тому, що підвищення реалізації певної позиції меню, досягається за умов її розміщення усередині між схожими стравами, при цьому верхнє найменування повинно бути дорожче, нижче дешевше. Як правило, відвідувачі виберуть середнє за вартістю найменування.

2) вибір слів також може вплинути на уявлення відвідувача про цінність представлених в меню блюд, а це означає, що можна призначити вищі ціни і отримати вищий дохід. Складаючи описи блюд меню необхідно звертати увагу на наступні питання:

З чого приготовано блюдо? Цікаві інгредієнти дозволяють скласти цікавий опис блюда. Також блюдо може містити рідкісні інгредієнти, акцентування яких обернуть відвідувача на дане блюдо.

Як воно приготоване? Багато назв включають опис способу приготування. Наприклад «смажений на деревному вугіллі», «запечений в духовці», «свіжий», «охолоджений», «хрусткий», «копчений», такі описи підвищують престижність блюда і його цінність в очах споживачів.

Що робить це блюдо особливим, не схожим на інших, ексклюзивним?

Це може бути випічка хліба, кондитерських виробів власного виробництва.

Чи можна дати конкретніший або розгорнений опис страви?

Більш розгорнений опис забезпечує подвійна перевага: воно дає клієнтові більше інформації і загострює сприйняття блюда.

3) у закладі ресторанного господарства необхідно проводити дегустації для персоналу, зокрема для офіціантів, для того, щоб вони пробували на смак ті блюда які продають. Вивчення блюд і продуктів – безперервний процес; він повинен розглядатися і проводитися як частина програми навчання персоналу направленої на підвищення популярності блюд меню.

Також частина програми навчання повинна бути присвячена «активним продажам», яка допоможе обслуговуючому персоналу збільшувати середню суму чеку.

Найбільш складною формою активних продажів є консультативний продаж, який допомагає збільшити середню суму чеку і добитися того, щоб гість отримав ще більше послуг. Консультативні продажі переслідують дві мети: вони концентрують увагу як на збільшенні середньої суми по чеку, так і на тому, щоб підвищити задоволеність споживача. Активізувати продажі можна за допомогою заохочувальної програми (бонуси від продажу) для обслуговуючого персоналу.

Реалізація запропонованих рекомендації за кожною позицією меню дозволить підвищити його прибутковість. Систематичне проведення аналізу меню за матрицею БКГ забезпечить керівництво необхідною інформацією щодо стану тих чи інших позицій, що дозволить своєчасно приймати

обґрунтовані управлінські рішення і в подальшому сформувані специфічні особливості у конкурентній боротьбі.

Також слід зазначити, під час внесення коректив в меню необхідно стежити за змінами блюд в класифікації БКГ, і якщо одна з позицій перейшла в квадрант «собаки», то потрібне вжити заходів. Немає необхідності негайно виключати цю позицію з меню: можна проекспериментувати з розміром порції і розташуванням її на тарілці, але головне необхідно навчати офіціантів просувати це блюдо і приймати додаткові заходи по підвищенню його популярності.

Завдання

За допомогою таблиці 2 на прикладі підприємства (об'єкта-дослідження) визначити, які страви меню отримують високий и низький прибуток, для цього необхідно розрахувати середню маржу. Маржа більше отриманої середньої вважається високою, менше цієї суми – низькою.

Використовуючи, популярність кожної страви, визначається загальна кількість реалізованих за тиждень страв та коефіцієнт їх популярності.

У процесі порівняння отриманих результатів, визначається приналежність кожної страви меню до однієї з чотирьох позицій наведених в таблиці 1. Отримані результати представити в таблиці 2 і виділити кольором.

Для підтвердження правильності розрахунків побудувати матрицю БКГ. Критеріями доцільності побудови матриці БКГ визначити коефіцієнт популярності кожної страви у відсотках і отриманий прибуток від кожної страви, оскільки саме така залежність формує загальний прибуток закладу від продажу продукції власного виробництва.

Результати позиціонування досліджуваних страв меню закладу ресторанного господарства «.....» представити на рисунку (рис.3, приклад), а їх структурну характеристику за обраними критеріями – в таблиці 3.

Таблиця 1 – Аналіз структури меню закладу ресторанного господарства «.....» (приклад)

№ з/п	Найменування страви меню	Продаж за тижнем, шт	Популярність, %	Собівартість однієї одиниці, грн.	Ціна продажу однієї одиниці, грн.	Прибуток однієї одиниці, грн. (Цп-Сб)	Загальна вартість, (Сб*кіл-ть)	Загальний дохід, (Цп*кіл-ть)	Загальний прибуток, (Зд-Зв)	Категорія прибутковості	Категорія популярності	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Салат «Орієнталь»	78	7,68	8,6	42	33,4	670,8	3276	2605,2	висока	висока	Зірка
2												
3												
...											
25-30											
Разом												
Середнє												

Таблиця 3 – Структурна характеристика страв меню за обраними критеріями

Квадрант матриці	Кількість страв	Питома вага, %	Номери страв
(I) Зірка Прибуток > Популярність >			
(II) Дійна корова Прибуток < Популярність >			
(III) Собаки Прибуток < Популярність <			
(IV) Проблеми Прибуток > Популярність <			
Разом			

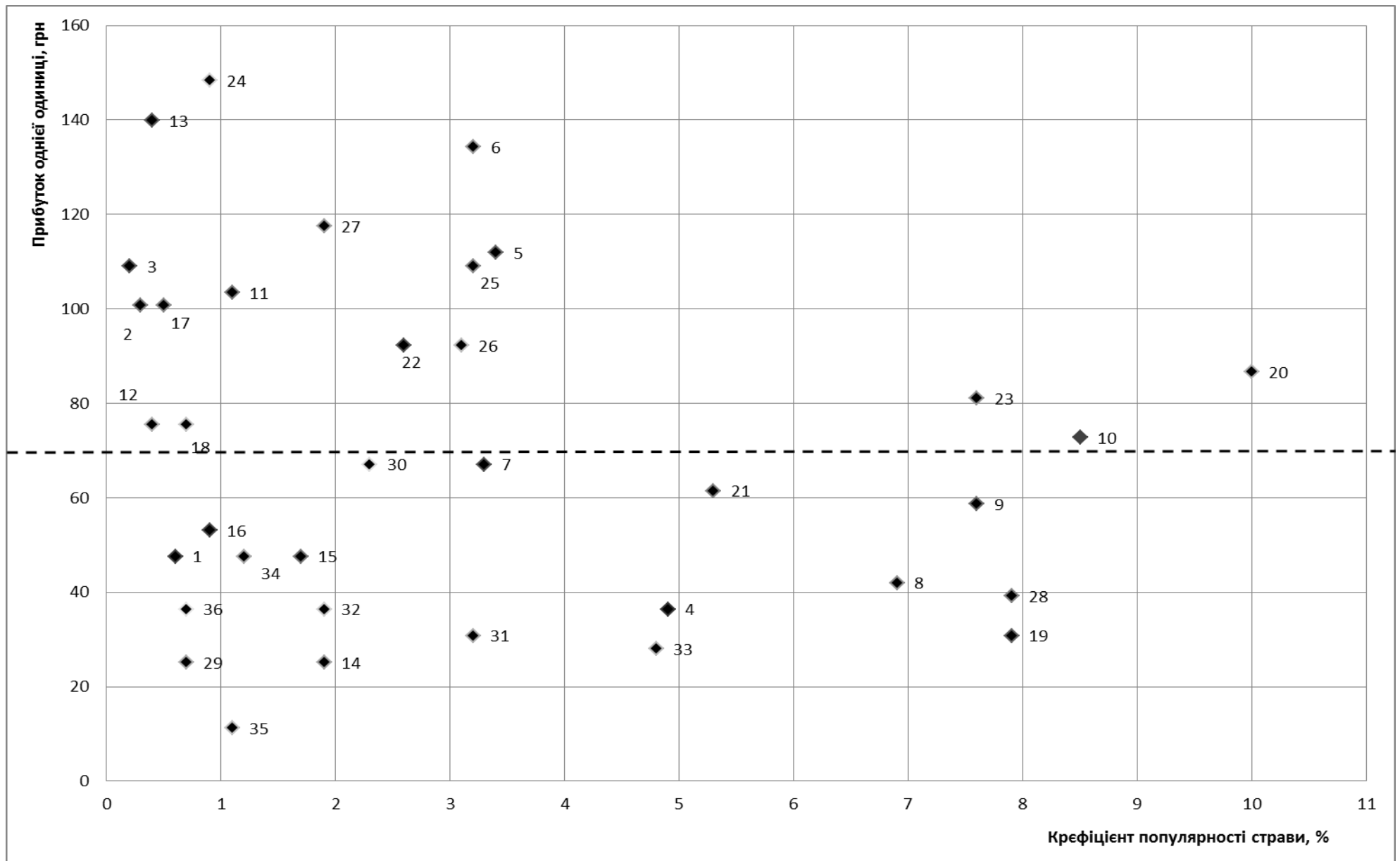


Рис.2 – Приклад побудови матриці

За отриманими результатами, за кожним квадрантом матриці обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації меню закладу ресторанного господарства.

Наприклад:

страви IV квадранту матриці: високий прибуток, але вони користуються меншою популярністю на відміну від страв, що позиціонувались у II квадранті матриці, які користуються високою популярністю, але приносять низький прибуток. Страви III квадранту не мають попиту і не приносять прибутку. Страви I квадранту користуються високою популярністю і приносять великий прибуток закладу.

Можливі рекомендації щодо оптимізації меню за результатами аналізу (приклад)

1. Серед страв-«зірок» ці позиції вимагають постійної уваги, оскільки вони можуть перетворитися на «Дійних корів і Проблему». Для цього необхідно збільшувати попит на ці страви, а також переглянути собівартість і продажну ціну. Представлені страви потрібно розвивати, щоб вони зміцнили свої позиції, що приведе до підвищення прибутковості меню.

2. Квадрант (II) «Дійна корова» підвищити прибутковість даних позицій можна за рахунок незначного збільшення цін.

3. Найбільшої уваги вимагає квадрант IV «Проблема». Відносно цих позицій, перш за все, необхідно звернути увагу на ціну, чи вона не завищена, а також смакові і органолептичні особливості цих блюд, які можуть бути не привабливими для відвідувачів закладу. Необхідно розробити пропозиції, щодо їх оформлення та представлення у меню. Також необхідно спрямувати зусилля офіціантів до активних продаж саме цих позицій.

4. Позиції квадранту «Собаки», як правило, приводять до самого гіршого результату і такі блюда зазвичай виключають з меню.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДСТАВІ КРИТЕРІЮ ВІРОГІДНОСТІ БАНКРУТСТВА

Мета – набути вмінь та навичок визначення ефективності господарської діяльності.

Призначення: виконавши роботу, ви навчитеся визначати оцінку діяльності підприємства на підставі вірогідності банкрутства.

Ключові слова: ефективність, рівень платоспроможності, коефіцієнт забезпечення, коефіцієнт покриття, чистий прибуток.

Теоретичні відомості

Особливе місце в загальній системі критеріїв ефективності функціонування підприємств різних організаційно-правових форм посідає критерій вірогідності банкрутства. Справа в тому, що в українському механізмі банкрутства оцінка й визнання неплатоспроможності є процедурою майже автоматичною. Наслідки ж цієї процедури можуть бути важкими не лише для підприємства, але й для всіх зацікавлених учасників. При визнанні неплатоспроможності підприємство потрапляє до реєстру неплатоспроможних підприємств з усіма наслідками, що випливають: падінням репутації, втратою партнерів, неможливістю одержати кредити тощо.

Моніторинг вірогідності банкрутства має стати невід'ємною складовою системи моніторингу діяльності будь-якого підприємства, різного за організаційно-правовою формою існування. Особливо важливим це є на етапі трансформації господарюючого суб'єкта, адже від висновків щодо вірогідності банкрутства залежить напрямок подальшого перетворення господарюючого суб'єкта.

Завдання

За даними таблиці 1-3 здійснити оцінку підприємств на підставі критерію вірогідності банкрутства. Дані занести в таблицю 4.

Таблиця 1 – Оцінка підприємств на підставі критерію вірогідності банкрутства
(вихідні дані)

								тис.грн
	Грошові кошти	Поточні зобов'язання	Дебіторська заборгованість	Власний капітал	Необоротні активи	Оборотні активи	Короткостроко ва заборгованість	Амортизація
1	8,3	93,6	4,6	21,4	41,2	73,8	93,59	127,6
2	4,6	65,1	4,6	23,2	35,4	52,9	65,12	42,5
3	0,8	13,6	0,6	2,5	5,9	10,2	13,64	4,7
4	2,9	86,3	1,4	17,4	74,9	28,8	86,26	67,4
5	0,4	4,2	0,1	2,3	2,9	3,5	4,16	13,7

Таблиця 2 – Визначення ступеню неплатоспроможності підприємства

Показник	Ступінь неплатоспроможності			
	нормативне значення	поточний	критичний	надкритичний
1. Рівень платоспроможності	>0	< 0	< 0	< 0
2. Коефіцієнт забезпечення	0,1	>0,1	< 0,1	< 0,1
3. Коефіцієнт покриття	1,5	>1,5	< 1,5	< 1,5
4. Чистий прибуток	>0	>0	>0	< 0

Таблиця 3 – Система показників розрахунку вірогідності банкрутства

Критерій	Показники	Методика розрахунку	Позначки
1	2	3	4
Вірогідність банкрутства	3.1. Рівень платоспроможності (P_n)	$P_n = ДФІ + ПФІ + ГК - ПЗ$	ДФІ – довгострокові фінансові інвестиції ПФІ – поточні фінансові інвестиції ГК – грошові кошти та їх еквіваленти ПЗ – поточні зобов'язання
	3.2. Коефіцієнт забезпечення (K_3)	$K_3 = \frac{ВК - НА}{ОА}$	ВК – власний капітал НА – необоротні активи ОА – оборотні активи
	3.3. Коефіцієнт покриття (K_n)	$K_n = \frac{ОА}{ПЗ}$	
	3.4. Наявність чистого прибутку (ЧП)	$ЧП = П - П_n$	П – прибуток до оподаткування П _n – податок на прибуток
	3.5. Коефіцієнт Бівера (K_B)	$K_B = \frac{ЧП + A_m}{ДЗ_б + КЗ_б}$	A _m – амортизація КЗ _б – короткострокова заборгованість ДЗ – дебіторська заборгованість

Таблиця 4 – Власні розрахунки

	Рівень платоспроможності	Коефіцієнт забезпечення	Коефіцієнт покриття	Ступінь неплатоспроможності підприємства	Коефіцієнт Бівера
1					
2					
3					
4					
5					

Рекомендована література

1. Ангелов Г. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом / Г. В. Ангелов, А. В. Черкаський // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 2. – С. 36-38.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 562 с.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
4. Аскарів Е.С. Міжнародні стандарти системи якості серії ISO [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: <http://www.bizeducation.ru/>
5. Безупречный сервис: книга о том, как привлечь и удержать гостей, - для официантом, менеджеров и владельцев ресторанов. М.: Ресторанне ведомости, 2010. – 228 с.
6. Бірдус, Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С. 12–14.
7. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: <http://gisap.eu/ru/rozrakhunokrezultativnosti-sistemi>.
8. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
9. Джон Д., Болдуин Д. Управление рестораном. – М.: Велби, 2008. – 440 с.
10. Джоунз Г. Торговий бізнес / пер. з англ. – М.: Инфра-М, 2006. – 250 с.
11. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: пер. з англ. В.С.Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
12. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер. -М.: Вильямс, 2004. – 233 с.
13. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
14. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 33–41.
15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2015. 480 с
16. Кондрашихін А.Б. Теорія та практика підприємницького ризику. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 220 с.
17. Конституція України від 28.06.1996. – № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] // <http://zakon1.rada.gov.ua/html>.

18. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. под. науч.ред С.Г. Жильцова. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
19. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві / О. О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С.355-359.
20. Кузнецова С.А. Фінансовий менеджмент. Навчал. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2014. – 124 с.
21. Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стенли Л. Брю Экономикс. Принципы, проблемы и политика: В 2 т. – Таллинн: Римол, 1993. – 399с.
22. Лозова Т. М. Управління якістю та безпечністю продукції харчової галузі : підручник / Т. М. Лозова, І. В. Сирохман. – Львів : Растр-7, 2018.– 398 с.
23. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
24. Менеджмент ресторанного господарства: Навчальний посібник / За ред. Г.Т. П'яницької. – К.: КНТЕУ, 2008. – 374 с.
25. Менеджмент, ориентированный на рынок / перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
26. Осіпова, А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління / А. Ю. Осіпова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 7/8. – С. 135–141.
27. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
28. Сутність показників якості обслуговування для різноманітних типів закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.frontmanagement.org/>.
29. Ткаченко О.П. Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] : навч.-метод. посібник / Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017.
30. Ткаченко О.П. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун [та ін.]. – Х: Світ книг, 2018. – 486 с.

Інформаційні ресурси

З українського законодавства:

1. Сервер Верховної Ради України // www.rada.gov.ua/
2. ЛігаБизнесИнформ // www.liga.net/
3. Нормативні акти України // www.nau.kiev.ua/
4. Налоги и бухгалтерський учет // basa.tav.kharkov.ua/
5. Право. Украина // www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix.cqi/pravo.html
6. Украинское право // www.ukrpravo.com/
7. Журнал «Бизнес»
8. Журнал «Капитал»

Додаток А

Анкета опитування споживачів щодо якості обслуговування

ШАНОВНИЙ ВІДВІДУВАЧ!

Колектив магазину «Гранд Текстиль» завжди турбується про дотримання високої якості та культури обслуговування споживачів.

Для підвищення рівня якості послуг ми цікавимося думками про нього в наших відвідувачів. Ваші відповіді на питання анкети допоможуть нам створити Вам дійсно гідні Вас умови здійснення покупок у нашому закладі.

Відзначте, будь ласка, варіанти відповідей, які найбільшою мірою відповідають Вашій думці.

Оцініть за 5-ти бальною системою (закресливши відповідне значення) (5-дуже добре, 4-добре, 3-задовільно, 2-погано, 1-дуже погано, 0-важко відповісти):

1. ТОВАРНА ПРОПОЗИЦІЯ І ЯКІСТЬ ТОВАРІВ:

1.1. Якість товарів

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2. Широта асортименту товарів

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.3 Великий вибір товарів

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.4. Рівень цін

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. ФОРМА ОБСЛУГОВУВАННЯ І МЕТОДИ ПРОДАЖУ:

2.1. Продаж товарів з вільним доступом до них покупців

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.2. Самообслуговування

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.3. Продаж товарів за каталогами і зразками (Інтернет-магазин)

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. МЕРЧАНДАЙЗИНГ:

3.1. Зручність розташування магазину до центру міста

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2. Зручність до міського транспорту

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.3. Зручний під'їзд на авто

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.4. Час роботи

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.5. Оформлення та планування торговельного залу

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6. Зручна викладка товарів на вітринах

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.7. Види і конфігурація торговельного обладнання

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.8. Наявність системи покажчиків, секцій, товарних груп, пунктів розрахунку і надання послуг

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.9. Система знижок

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.10. Реклама і промо-акції в магазині

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.11. Відомість магазину

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. НАДАННЯ ПОСЛУГ:

4.1. Широта асортименту

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2. Доступність для клієнта

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.3. Якість додаткових послуг

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.4. Можливість доставки товару

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.5. Які послуги слід включити до переліку додаткових (напишіть) _____

5. КУЛЬТУРА І ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ З БОКУ ПЕРСОНАЛУ:

5.1. Зовнішній вигляд

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.2. Швидкість обслуговування

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.3. Знання товару і асортименту

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.4. Виявлення потреб клієнта

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.5. Відношення до клієнта

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.6. Культура спілкування

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.7. Загальне враження

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. ЩО ПОНАД УСЕ НЕ ВЛАШТОВУЄ ВАС У РОБОТІ НАШОГО МАГАЗИНУ

7. Будь ласка, декілька слів про себе:

7.1. *Стать:*

7.1.1. чоловіча;

7.1.2. жіноча;

7.2. *Вік* _____ *років*

7.3. *Соціальний стан:* 7.3.1. студент; 7.3.2. службовець;

- 7.3.3. підприємець; 7.3.4. домогосподарка; 7.3.5. пенсіонер;
7.3.6. тимчасово безробітний

Додаток Б

АНКЕТА

оцінки стану та напрямів удосконалення процесів мотивації в управлінні персоналом на підприємстві

Шановний (а)._____!.

Запрошуємо Вас прийняти участь в анкетуванні, яке проводиться з метою дослідження, виявлення стану та формування ефективного механізму мотивації високопродуктивної роботи персоналу на Вашому підприємстві.

Дана анкета є аналітичною, тому просимо Вас бути відвертими і точними у відповідях, адже від цього залежать результати дослідження.

Оцініть, будь-ласка, кожен відповідь на поставленні нижче питання (1–13) за десятибальною системою оцінки. Решта відповідей на питання (14–22) оцініть однозначно, віддаючи перевагу відповідям «так» чи «ні», підкресливши одну з них.

Вдячні Вам за допомогу!

1. На рівень мотивації високопродуктивної роботи у найбільшій мірі, на Ваш погляд, впливають стимули:

- а) матеріальні (заробітна плата, надбавки, доплати, премії тощо);
- б) моральні (грамоти, подяки тощо);
- в) психологічні (сприятливий психологічний клімат, взаємовідносини з колегами тощо);
- г) організаційні (умови праці, графік роботи, розширення сфери діяльності тощо).

2. Які стимули у найбільшій мірі впливають на Ваше бажання ефективно працювати?

- а) заробітна плата;
- б) можливість отримувати різні доплати;
- в) можливість отримувати надбавки;
- г) самостійність у роботі, кар'єрне зростання, просування по службі;
- д) участь у розподілі прибутку підприємства;
- е) самореалізація власних здібностей;
- ж) творчість у роботі;
- з) престиж підприємства;
- и) соціальна безпека;
- к) комфортні умови роботи.

3. Вам у роботі більше подобається:

- а) режим роботи;
- в) рівень зарплати;
- б) умови роботи;
- г) забезпеченість технікою та автоматизація праці;

4. Яке місце в оплаті затрат і результатів та створенні ефективною мотивації займає...?

- а) професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;
- б) особистісні якості персоналу;
- в) складність робіт;
- г) продуктивність робіт.

5. Якість роботи, у першу чергу, залежить від...

- а) кваліфікації та освіти працівника;
- б) стажу роботи;
- в) винахідництва і раціоналізаторства працівника.

6. Які найважливіші особистісні якості працівника слід стимулювати?

- а) наполегливість;
- в) комунікабельність;
- д) працездатність;
- б) ініціативність;
- г) творчість;
- е) компетентність.

7. Ви вважаєте, що стимулювати, в першу чергу, потрібно за...

- а) змістовність роботи;
- б) відповідальність за виконані роботи;
- в) самостійність у виконанні робіт;
- г) інноваційність та творчість робіт;
- д) компетентність у виконанні робіт.

8. Результативність роботи Ви оцінюєте за...

- а) кількістю виконаних робіт;
- б) якістю виконаних робіт;
- в) своєчасністю виконаних робіт.

9. Продуктивність роботи, на Вашу думку, вимірюється:

- а) загальною кількістю виконаних робіт;
- б) присутністю на роботі;
- в) кількістю якісно виконаних робіт;
- г) кількістю своєчасно виконаних робіт;
- д) загальною кількістю доручених робіт у процесі роботи.

10. Вас задовольняє те, що на роботі...

- а) прекрасні відносини з керівництвом;
- б) присутня певна соціальна політика;
- в) добрі відносини зі співробітниками;
- г) гарні відносини з підлеглими; д) здійснюється відзначення і схвалення результатів роботи.

11. Вас приваблює у Вашій роботі те, що є...

- а) впевненість у майбутньому;
- б) гарантована зайнятість;
- в) стабільність у розвитку підприємства.

12. Вам подобається, що на роботі є можливість у...

- а) контролі за станом процесу;
- б) досягненні успіху у роботі;
- в) просуванні по службі;
- г) прийнятті участі в управлінських рішеннях;
- д) спілкуванні в процесі роботи.

13. Мотивація буде ефективною, якщо на підприємстві будуть використані наступні критерії підвищення результативності роботи підприємства і активізації персоналу:

- а) освоєна проектна потужність обладнання;
- б) зменшені простоя устаткування, пов'язані з техобслуговуванням;
- в) оновлено і збільшено парк обладнання;
- г) запроваджені нові технології та обладнання;
- д) підвищена працездатність персоналу;
- е) ліквідовано травматизм;
- ж) створені належні умови праці;
- з) підвищено рівень охоплення робіт нормами і нормативами;

- і) усунено відхилення фактичного преміального фонду від нормативного;
- к) зменшено кількість прогулів;
- л) зменшено плінність кадрів;
- м) підвищено рівень дисципліни;
- н) усунено відхилення фактичної чисельності працівників від нормативної;
- о) створено належні соціально-психологічні відносини;
- п) усунено об'єкти з нераціональною структурою;
- р) усунено місця з нераціонально встановленим обладнанням;
- с) підвищено рівень суміщення професій;
- т) підвищено рівень обслуговування робочих місць
- ф) підвищено рівень екологічної відповідності продукції стандартам;
- х) дотримано нормативи екоємності продукції;
- ц) усунено місця з екологічно-небезпечними умовами;
- ш) створено підрозділ, який централізовано обслуговуватиме робочі місця.

14. Чи достатній рівень Вашої заробітної плати?

- а) так; б) ні.

15. Чи стимулює персонал до ефективної роботи існуючий розмір заробітної плати?

- а) так; б) ні.

16. Чи існує Ваша залежність від розміру заробітної плати?

- а) так; б) ні.

17. Чи були на підприємстві затримки з виплатою заробітної плати?

- а) так; б) ні.

18. Чи проводиться на підприємстві індексація заробітної плати, у зв'язку зі збільшенням мінімальної зарплати?

- а) так; б) ні.

19. Чи існує на підприємстві постійне скорочення чисельності працівників з ініціативи адміністрації?

- а) так; б) ні.

20. Чи існує на Вашому підприємстві система мотивації високопродуктивної діяльності персоналу?

- а) так; б) ні.

21. Чи проводять на підприємстві періодичні опитування з приводу підвищення мотивації результативності роботи персоналу?

- а) так; б) ні.

22. Чи ефективна, прийнята у Вашому колективі, система мотивації високопродуктивної роботи персоналу?

- а) так; б) ні.

Вдячні Вам за участь в дослідженні. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення системи стимулювання.

Оцінка особистісної спрямованості

Для визначення особистісної спрямованості широко використовується орієнтаційна анкета.

Анкета складається з 27 пунктів-суджень, по кожному з яких можливі три варіанти відповідей, що відповідають трьом видам спрямованості особистості. Випробуваний повинен вибрати одну відповідь, яка найбільшою мірою виражає його думку або відповідає реальності, і ще один, котрий, навпаки, найбільш далекий від його думки або ж найменш відповідає реальності. Відповідь "найбільше" одержує 2 бали, "найменш" - 0, що залишився необраним-1 бал. Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумуються для кожного виду спрямованості окремо.

За допомогою методики виявляються наступної спрямованості.

1. Спрямованість на себе (Я) - орієнтація на пряму винагороду й задоволення безвідносно роботи й співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливність, тривожність, інтровертність.

2. Спрямованість на спілкування (О) - прагнення при будь-яких умовах підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба у прихильності й емоційних відносинах з людьми.

3. Спрямованість на справу (Д) - зацікавленість у рішенні ділових проблем, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділове співробітництво, здатність відстоювати в інтересах справ власну думку.

Інструкція. Анкета запитань складається з 27 пунктів. По кожному з них можливі три варіанти відповідей: а, б, в.

1. З відповідей на кожний пункт виберіть той, який найкраще виражає вашу точку зору. Можливо, якісь варіанти відповідей здадуться вам рівноцінними. Проте, відберіть із них тільки один, а саме той, котрий найбільшою мірою відповідає вашій думці.

Букву, який позначена відповідь (а, б, в), напишіть в аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту (1-27) під рубрикою "Найбільше".

2. Потім з відповідей на кожен пункт виберіть найбільше далекий від вашої точки зору або найменш важливий для вас. Букву, який позначена відповідь знову напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту в стовпці під рубрикою "Найменше".

3. Таким чином, для відповіді на кожне з питань використаєте дві букви, які й запишіть у відповідному стовпці. Інші відповіді ніде не записуються.

ВУДЬТЕ МАКСИМАЛЬНО ПРАВДИВІ!

Серед варіантів ні "гарних" або "поганих" відповідей, в тому не намагайтеся вгадати, який з є "правильним" або "кращим" для вас.

Час від часу перевіряйте, чи правильно ви записуєте відповіді, поруч із тим чи іншим пунктом. Виявивши помилку, виправте її, але так, щоб виправлення було чітко видно.

Тестовий матеріал

1. Найбільше задоволення я одержую від:
 - а) схвалення моєї роботи;
 - б) свідомості того, що робота зроблена добре;
 - в) свідомості того, що мене оточують друзі.
2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то бажав би бути:
 - а) тренером, що розробляє тактикові гри;
 - б) відомим гравцем;
 - в) обраним капітаном команди.
3. По-моєму, кращим керівників є той, хто:
 - а) виявляє цікавість до працівників і має до кожного індивідуальний підхід;
 - б) викликає інтерес до роботи, так що працівники з задоволенням поглиблюють свої знання в роботі;
 - в) створює в колективі таку атмосферу, коли ніхто не боїться висловити свою думку.
4. Мені подобається, коли люди:
 - а) радіють виконаній роботі;
 - б) із задоволенням працюють у колективі;
 - в) прагнуть виконати свою роботу краще інших.
5. Я хотів би, щоб мої друзі:
 - а) були чуйними й допомагали людям, коли для цього є можливості;
 - б) були вірні й віддані мені;
 - в) були розумними й цікавими людьми.
6. Кращими друзями я вважаю тих:
 - а) з ким складаються гарні взаємини;
 - б) на кого завжди можна покластися;
 - в) хто може багато чого досягти в житті.
7. Найбільше я не люблю:
 - а) коли в мене щось не виходить;
 - б) коли псуються відносини з товаришами;
 - в) коли мене критикують.
8. По-моєму, гірше всього, коли керівник:
 - а) не приховує, що деякі працівники йому несимпатичні, насміхається й жартує над ними;
 - б) культивує дух суперництва в колективі;
 - в) недостатньо добре знає роботу.
9. У дитинстві мені найбільше подобалося:
 - а) проводити час із друзями;
 - б) відчуття виконаних справ;

в) коли мене за що-небудь хвалили.

10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:

а) домігся успіху в житті;

б) по-справжньому захоплений своєю справою;

в) відрізняється дружелюбністю й доброзичливістю.

11. У першу чергу робота повинна:

а) навчити вирішувати завдання, які ставить життя;

б) розвивати індивідуальні здатності працівника;

в) виховувати якості, що допомагають взаємодіяти із людьми.

12. Якби в мене було більше вільного часу, охоче всього я використав би його:

а) для спілкування із друзями;

б) для відпочинку й розваг;

в) на свої улюблені справи й самоосвіту.

13. Найбільших успіхів я домагаюся, коли:

а) працюю з людьми, які мені симпатичні;

б) у мене цікава робота;

в) мої зусилля добре винагороджуються.

14. Я люблю, коли:

а) мене цінують;

б) робота добре виконана;

в) із мною друзі.

15. Якби про мене вирішили написати в газеті, мені б хотілося, щоб:

а) розповіли про яку-небудь цікаву справу, зв'язану з роботою, спортом і т.п., у якій мені довелось брати участь;

б) написали про мою діяльність;

в) обов'язково розповіли про колектив, у якому я працюю.

16. Найкраще я працюю, якщо керівник:

а) знаходить до мене індивідуальний підхід;

б) уміє викликати інтерес до роботи;

в) улаштовує колективні обговорення досліджуваних проблем.

17. Для мене немає нічого гірше, ніж:

а) образа особистого достоїнства;

б) невдача при виконанні важливої справи;

в) втрата друзів.

18. Найбільше я ціную:

а) успіх;

б) можливості ефективної спільної роботи;

в) здоровий, практичний розум і кмітливість.

19. Я не люблю людей, які:

а) вважають себе гірше інших;

б) часто сваряться й конфліктують;

в) заперечують проти всього нового.

20. Приємно, коли:

а) працюєш над важливою для всіх справою;

- б) маєш багато друзів;
 в) викликаєш замилювання й усім подобаєшся.
21. По-моєму, керівник повинен бути:
 а) доступним;
 б) авторитетним;
 в) вимогливим.
22. У вільний час я охоче почитав би книги:
 а) про те, як заводити друзів і підтримувати гарні відносини з людьми;
 б) про життя знаменитих і цікавих людей;
 в) про останні досягнення науки й техніки.
23. Якби в мене були здатності до музики, я бажав би бути:
 а) диригентом;
 б) композитором;
 в) співаком.
24. Мені б хотілося:
 а) придумати цікавий конкурс;
 б) перемогти в конкурсі;
 в) організувати конкурс і керувати їм.
25. Для мене важливіше всього знати:
 а) що я хочу зробити;
 б) як досягти мету;
 в) як організувати людей для досягнення мети.
26. Людина повинен прагнути до того, щоб:
 а) інші були б єю задоволені;
 б) виконати своє завдання;
 в) її не можна було дорікнути за виконану роботу.

КЛЮЧ

№з/				№	Я		Д
1				15	б		а
2				16	а		б
3				17	а		б
4				18	а		в
5				19	а		в
6				20	в		а
7				21	б		в
8				22	б		в
9				23	в		б
10				24	б		а
11				25	а		б
12				26	в		б
13				27	б		в
14							

Оцінка структури і якості робочих відносин в організації

Порядок виконання роботи

1. Заповніть бланк, виходячи з ваших реальних робочих взаємин. Якщо таких на дійсний момент ні, то дійте на підставі вашого подання про робочі взаємини, найбільше часто зустрічаємих у вашій практиці або досвіді. При цьому заповнюєте бланк із двох ініціативних позицій, ініціатором дій за критерієм є ви або ж ініціатор є організація. Приклад: "Я відкритий..."; "Із мною відкриті".

Для того щоб заповнити бланк, вам необхідно напроти кожного критерію відзначити галочкою цифру від 1 до 9. Якщо вважаєте, що критерій виражений у максимальному ступені, то відзначте цифру 9, якщо не виражений - відповідно (інші значення ваших оцінок є проміжними й можуть бути дробовими). Приклад: Незгодний 123456789 Повністю згодний

2. Точно так само заповніть бланк стосовно ваших "ідеальних" робочих взаємин. Якщо таких у дійсний момент ні, то дійте на підставі свого подання про такі взаємини, які задовольняли б вас максимальним образом.

При цьому також заповнюєте бланк із двох ініціативних позицій: ініціатором дії за критерієм є ви або організація. Наприклад: "Я контролюю..."; "Мене контролюють...".

Обробка й інтерпретація результатів

3. Для обробки даних необхідно зрівняти вашу оцінку реальних й ідеальних робочих взаємин в організації. Це зручно зробити, склавши зведену таблицю даних або представивши дані у вигляді гістограми.

При інтерпретації даних необхідно урахувати, що перші три критерії (відкритість, приєднання, контроль) забезпечують саму можливість робочих взаємин і характеризують їхню якість.

Наступні три критерії (значимість, компетентність, привабливість) фактично визначають динаміку робочих взаємин, її структуру, внутрішні нагороди й суб'єктивний результат.

4. Потім вам необхідно визначити неузгодженість в оцінках між реальними й ідеальними робочими взаємовідносинами за кожним критерієм і виразити його у відсотках стосовно максимальної оцінки (у нашому випадку це 9 балів). Після цього можна визначити варіант взаємин в організації:

Адаптивний варіант - неузгодженість не перевищує 30%. У цьому випадку подання про ідеальні робочі взаємини у великому ступені відповідають реальним (або тим, які ви взяли за основу).

Середньоадаптивний варіант - неузгодженість не перевищує 60%. У цьому випадку подання про ідеальні робочі взаємини не відповідає реальним і тому необхідно буде скорегування. Інакше це буде приводити до зниження особистої задоволеності результатом власної праці. Можливі внутрішньоорганізаційні конфлікти.

Деадаптивний варіант - неузгодженість знаходиться в межах від 60% до 100%. При таких показниках розходження, робочі взаємини найчастіше майже неможливі. Вони викликають істотний дискомфорт, якщо існують взагалі,

оскільки в цьому випадку результати діяльності непередбачені й саме знаходження персоналу в організації є проблематичним, отже випадковим і нетривалим.

5. Вам необхідно визначити співвідношення між середніми показниками (виражене як середнє оцінок по першим трьох критеріях стосовно середнього других трьох критеріїв) для двох типів робочих взаємовідносин-реальних й "ідеальних". Це співвідношення в кожному з типів характеризує суб'єктивне забезпечення якості й структури робочих взаємин.

Співвідношення істотно більше 1 (більш ніж на 0,3). Якість і структура в значній мірі надійно забезпечені індивідуальними вкладеннями в робочі взаємовідносини в організації, може бути, навіть на шкоду власним цілям.

Співвідношення істотно менше 1 (більш ніж на 0,3). У цьому випадку робочі взаємини фактично суб'єктивно не забезпечені й не гарантовані, не надійні, повною мірою не керовані. Вони можуть бути, наприклад, зведені до нереалістичних очікувань і вимогам як з боку організації, так і з боку співробітникам без необхідного й достатнього забезпечення.

Співвідношення близько до 1. Тут спостерігається балансування робочих взаємин.

6. При інтерпретації результатів особливу увагу необхідно звернути на аналіз домінанти в ініціативної позиції, тобто визначити: від кого виходить ініціатива даної конкретної дії.

Розглядаючи ініціативну позицію в цілому як тенденцію, ви зможете прояснити джерело управління якістю й структурою робочих взаємин, визначити їхню причинність. Це дозволить більш точно здійснювати корекцію робочих взаємин. До того ж доцільно визначити неузгодженість між оцінками так, як це ви зробили в п. 4.

Додаткові можливості: 1) узагальнення й предметна інтерпретація даних (пп. 4, 5 й 6); 2) використання даної методики для аналізу робочих взаємин в організації й порівняння якості й структури робочих взаємин на прикладі декількох організаційних груп.

Лист опитування

№з/п	Критерій	Оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Я відкритий Зі мною відкриті	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Я приєдную Мене приєднують	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Я контролюю. Мене контролюють	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Мене сприймають як значимого	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Мене сприймають як компетентного	1	2	3	4	5	6	7	8	9

6	Я привабливий Мене сприймають як привабливого	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Оцінка управлінських якостей

Лист опитування

Ф.І. П. _____ Посада _____

Оцінити, пожайлуста, наскільки необхідні для успішної професійної діяльності наступні якості.

ЯКОСТІ	ОЦІНКА
1. Економічні знання	
2. Професійна ерудиція	
3. Вміння працювати з літературою, довідниками	
4. Вміння зробити висновки за завданням	
5. Вміння вирішувати професійне завдання	
6. Вміння керувати людьми	
7. Вміння планувати роботу	
8. Вміння розподіляти роботу	
9. Вміння контролювати роботу	
10. Вміння створювати трудову атмосферу	
11. Вміння створювати сприятливі відношення в колективі	
12. Вміння залучити людей	
13. Вміння постояти за колектив	
14. Зобов'язання	
15. Вимогливість до інших	
16. Вимогливість до себе	
17. Критичність розуму	
18. Оригінальність мислення	
19. Гнучкість розуму	
20. Кмітливість	
21. Цілеспрямованість	
22. Спритність	
23. Далекоглядність	
24. Доброзичливість	
25. Вміння прощати невеликі людські слабкості	
26. Вихованість, винахідливість	
27. Витриманість	
28. Уміння ладити з людьми	

29. Здатність розуміти інших	
30. Терпимість до інших	
31. Скромність	
32. Працездатність	
33. Продуктивність	
34. Енергійність	
35. Активність	
36. Працьовитість	
37. Захопленість роботою	

Шкала оцінок: 5—необхідно; 4—значима; 3—ні перешкодить; 2—байдуже; 1—не має прояву; 0—дуже перешкоджає

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

Комплексний тренінг з менеджменту
для студентів економічних і технологічних спеціальностей

Укладач:
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальний за випуск зав. кафедри професор Т.С. Пічугіна

План 2020р., поз. № 80

Підп. до друку 03.06.2020 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 150 Кб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.