

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки і менеджменту  
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**ОРЛЕНКО О.В., НОСОВА І.О.**

**МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
до проведення практичних занять,  
самостійної роботи та контролю знань  
для здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр»  
галузі знань 24. Сфера обслуговування  
спеціальності 241. Готельно-ресторанна справа

УДК338.46

Орленко О.В., Носова І.О.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, самостійної роботи та контролю знань з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» для здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 24. Сфера обслуговування, спеціальності 241. Готельно-ресторанна справа / О.В. Орленко, І.О. Носова – Херсон, Видавництво ХДУ, 2019. – 80 с.

Укладачі: Орленко Олена Владиславівна – доктор економічних наук, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Носова Ірина Олександрівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Рецензенти: Жуйков Геннадій Євгенович – доктор економічних наук, професор, перший проректор ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон;  
Шашкова Ніна Ігорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Херсонський державний університет

Обговорено на засіданні кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2019 р.

Розглянуто на засіданні науково-методичної ради факультету економіки і менеджменту  
Протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2019 р.

Схвалено науково-методичною радою ХДУ  
Протокол № 4 від 17. 04. 2019 р.

Рекомендовано до друку Вченою радою ХДУ  
Протокол № 9 від 17. 04. 2019 р.

©Орленко О.В., 2019 рік  
©Носова І.О., 2019 рік  
© ХДУ, 2019 рік

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	4
<b>Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту готельно-ресторанного господарства</b>	
1. Менеджер, його якості і риси	5
2. Мета, місія і завдання підприємств готельно-ресторанного бізнесу	11
3. Організація як соціальна структура	16
4. Моделювання організаційної структури готельно-ресторанних господарств	18
5. Мотивація і стимулювання у готельно-ресторанному бізнесі	20
<b>Модуль 2. Організація менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу</b>	
6. Методи проведення аналізу реалізації послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу	29
7. Розробка стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу на основі матриці БКГ	34
8. Сіткове планування й управління роботами на підприємствах	37
9. Методика прийняття управлінських рішень	39
<b>Організація самостійної роботи</b>	
Самостійна робота № 1	48
Самостійна робота № 2	52
<b>Контроль знань</b>	
Перелік питань до заліку	58
Тестові завдання	60
<b>Рекомендована література</b>	80

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» сприяє засвоєнню студентами обсягу знань, необхідних у подальшій професійній діяльності; опанування ними теоретичних основ менеджменту готельного і ресторанного господарств, сучасних методик щодо організації діяльності закладів готельно-ресторанного господарства на базі вивчення законодавчих документів, нормативної, спеціальної, довідкової літератури та ресурсів всесвітньої інформаційної мережі.

Під час вивчення курсу студенти ознайомлюються з теоретичними основами менеджменту, методологічними основами та функціями управлінської діяльності а також у процесі виконання ними практичних робіт здійснюється підготовка до використання сучасних підходів в управлінні закладами готельно-ресторанного господарства, що сприятиме майбутній швидкій адаптації до сучасних принципів і технологій менеджменту в підприємствах світової індустрії гостинності. Курс передбачає набуття студентами сучасних теоретичних знань і практичних навичок з організації управління як на рівні окремого підрозділу закладу готельно-ресторанного господарства, так і підприємства в цілому.

Вивчення курсу «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» базується на загальних знаннях основ підприємництва, макроекономіки, мікроекономіки, економічної теорії тощо.

## Практична робота № 1

### МЕНЕДЖЕР, ЙОГО ЯКОСТІ І РИСИ

- Мета роботи:** 1. Ознайомитися із категоріями менеджменту.  
2. Визначити власні якості та риси менеджера

#### Практичні завдання

1. Визначити сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини»
2. Накреслити структуру особистості менеджера та визначити його риси.
3. Пройти самостійно тренінг та зробити висновки щодо перспектив власного розвитку.

#### Тренінг

##### Тест «Чи вийде з вас добрий менеджер?»

Уявіть себе в ролі менеджера й виділіть у наведеному переліку припущення, яке найбільше відповідає вашій реакції на перелічені нижче ситуації:

**1. Якщо на роботі треба виконати неприємні функції, то я:**

- а) зроблю сам;
- б) доручу це як покарання тому, хто уникає роботи;
- в) буду довго сумніватися перед тим, як попросити підлеглого зробити це;
- г) попрошу кого-небудь зробити це.

**2. Якщо мій начальник покритикує мене, то я:**

- а) засмучусь;
- б) покажу начальнику, в чому він неправий;
- в) спробую взяти уроки з критики;
- г) вибачуся за свій вчинок.

**3. Якщо працівник не справляється зі своїми обов'язками, то я:**

- а) надам йому (їй) повну можливість зробити велику помилку;
- б) перед тим як звільнити працівника, зроблю все, що в моїх силах, щоб допомогти йому почати працювати нормально;
- в) буду відкладати звільнення цього працівника якомога довше;
- г) позбудуся цього працівника якнайшвидше, якщо він виявився нездатним.

**4. Якщо мені підвищили зарплату не настільки, як я очікував, то я:**

- а) однозначно висловлю начальнику все, що думаю з цього приводу;
- б) промовчу;
- в) нічого не скажу, але знайду інші способи показати начальнику свою незадоволеність;
- г) запитаю начальника, чому не підвищив мені зарплату на більшу суму.

**5. Якщо підлеглий продовжує ігнорувати мої вказівки після третього попередження, то я:**

- а) спробую доручити йому (їй) іншу роботу;
- б) буду продовжувати наполягати на своєму, поки роботу не буде виконано правильно;
- в) скажу йому (їй), що якщо наступного разу роботу не буде виконано правильно,

то іншого разу вже не буде;

г) спробую іншим способом пояснити, чого я домагаюся.

**6. Якщо начальник відкине мою добру пропозицію, то я:**

а) запитав - чому?

б) піду й засмучуся

в) спробую знову висловити її пізніше

г) подумаю про те, як змінити форму пропозиції, щоб домогтися успіху

**7. Якщо колега покритикує мене, то я:**

а) відповім подвійною критикою

б) стану уникати його в майбутньому

в) спробую розібратися, чи була критика обґрунтованою

г) буду переживати з приводу того, що цей колега мене не любить

**8. Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я:**

а) розсміюся разом з усіма;

б) скажу, що це був недоречний жарт;

в) скажу, що я не зрозумів жарту;

г) відчую себе дурнем.

**9. Якщо хтось указує на мої помилки, то я:**

а) часом їх заперечую;

б) почуваюся винним;

в) усвідомлюю, що всім людям властиво помилятися;

г) починаю відчувати ворожість до цієї людини.

**10. Якщо той, хто працює на мене, провалить справу, то я:**

а) зірвуся;

б) нізащо не скажу йому (їй) про це;

в) пораджуся з цією людиною, як правильно виконати завдання, й буду сподіватися, що наступного разу він (вона) зробить правильно;

г) більше не доручу подібну роботу цій людині.

**11. Якби мені довелося говорити з найвищим керівником, то я:**

а) не зміг би дивитися йому в очі;

б) почував би себе ніяково;

в) трохи б нервував;

г) був би радий зустрічі.

**12. Якщо підлеглий попросить мене зробити йому люб'язність, то я:**

а) можу виконати прохання, можу - ні;

б) відчую себе ніяково, якщо не зроблю люб'язність;

в) ніколи не стану робити ніяких люб'язностей, щоб не створювати прецеденту;

г) завжди піду назустріч.

**Підрахунок результатів.** Поставте по балу за кожен правильно обрану відповідь з наведених нижче: 1А, 2В, 3Б, 4Г, 5Г, 6А, 7В, 8В, 9В, 10В, 11Г, 12А.

Ваш потенціал менеджера вимірюється так: 10-12 балів - відмінно, 8-9 - добре, 6-7 - задовільно, менше 6 - погано.

### Тест «Як ви контролюєте себе у спілкуванні?»

Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакцію на деякі ситуації. Кожну з них ви маєте оцінити як правильну або неправильну стосовно до себе.

Якщо пропозиція здається вам правильною або переважно правильною, поставте поруч із порядковим номером літеру В, якщо ні або переважно ні - літеру Н.

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати поведінку інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або розвеселити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко виявляюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся зовсім по-різному.
7. Я завжди відстоюю тільки те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб процвітати в справах і у стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких не терплю.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

Цей тест дає змогу оцінити, якою мірою людина контролює себе в спілкуванні з іншими. Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як треба поводитися, управляють вираженням своїх емоцій. Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні й відкриті, у них більш стійке "я", вони мало схильні до змін у різних ситуаціях.

**Підрахунок результатів.** По одному балу за відповідь Н на 1, 5, 7 питання і за відповідь В - на всі інші. 1-3 бали - у вас низький комунікативний контроль, ваша поведінка стійка і ви вважаєте за потрібне її змінити залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозвитку в спілкуванні. Деякі вважають вас незручним у спілкуванні через вашу пряmolінійність. 4-6 балів - у вас середній комунікативний рівень. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях, рахуетесь у своїй поведінці з іншими людьми. 7-10 балів - у вас високий комунікативний рівень. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть спроможні передбачати враження, яке ви справляєте на оточуючих.

### Тест « Чи спостережливі ви?»

Цей тест допоможе вам перевірити, наскільки ви володієте мистецтвом спостережливості. Прочитайте запитання і не замислюючись дайте відповідь на них.

#### 1. Ви заходите в якусь організацію:

- а) звертаєте увагу на розташування столів і стільців;
- б) звертаєте увагу на точне розташування предметів;
- в) розглядаєте те, що висить на стінах.

#### 2. Зустрічаючись з людиною, ви:

- а) дивитесь їй тільки в обличчя;
- б) непомітно оглядаєте від голови до ніг;
- в) звертаєте увагу лише на окремі частини обличчя.

3. **Що вам запам'ятовується з побаченого пейзажу:**
- а) кольори;
  - б) небо;
  - в) почуття радості або смутку, що охопило вас при цьому
4. **Коли ви ранком прокидаєтесь, то:**
- а) відразу ж згадуєте, що вам необхідно зробити;
  - б) обмірковуєте, що відбулося вчора;
  - в) згадуєте, що вам снилося.
5. **Коли ви сідаєте в громадський транспорт, то:**
- а) проходите вперед, ні на кого не дивлячись;
  - б) розглядаєте тих, хто стоїть поруч;
  - в) перемовляєтеся з тими, хто до вас найближче.
6. **На вулиці ви:**
- а) спостерігаєте за транспортом;
  - б) дивитесь на фасад будинків;
  - в) спостерігаєте за перехожими.
7. **Коли ви дивитесь на вітрину, то:**
- а) цікавитесь лише тим, що може вам придатися;
  - б) звертаєте увагу і на те, що вам у даний момент не потрібно;
  - в) кілька разів уважно розглядаєте кожний предмет.
8. **Якщо вдома вам потрібно щось знайти, то ви:**
- а) зосереджуєтесь на тому місці, де, як ви припускаєте, могли залишити цей предмет;
  - б) шукаєте скрізь;
  - в) просите інших допомогти вам.
9. **Розглядаючи старий груповий знімок ваших близьких, друзів ви:**
- а) хвилюєтесь;
  - б) вам стає смішно;
  - в) ви намагаєтесь впізнати тих, хто на знімку.
10. **Уявіть собі, що вам запропонували зіграти в азартну гру, яку ви не знаєте.**  
**Ви:**
- а) намагаєтесь навчитися в неї грати і виграти;
  - б) відмовляєтеся від цього задуму через деякий час;
  - в) узагалі не граєте.
11. **Ви когось чекаєте в парку і:**
- а) уважно спостерігаєте за тими, хто поруч із вами;
  - б) читаєте газету;
  - в) про щось мрієте.
12. **У зоряну ніч ви:**
- а) намагаєтесь роздивитися сузір'я;
  - б) просто дивитесь на небо;
  - в) взагалі не дивитесь.
- 13- **Читаючи книгу, ви:**
- а) позначаєте олівцем те місце, до якого дійшли;



- б) залишаєте закладку;
- в) довіряєте своїй пам'яті.

**14. Про своїх сусідів ви пам'ятаєте:**

- а) їхнє ім'я і по батькові;
- б) їхню зовнішність;
- в) ні те, ні інше.

**15. Опинившись перед сервірованим столом:**

- а) захоплюєтеся його вишуканістю;
- б) перевіряєте, чи все на місці;
- в) перевіряєте, чи всі стільці стоять на місці.

Перевірте результати за таблицею, а потім складіть їх.

	і	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	3	5	10	10	3	5	3	10	5	10	10	10	10	10	3
б	10	10	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	10
в	5	3	3	3	10	10	10	3	10	3	3	3	3	5	5

**Більше 100 балів.** Водночас ви здатні аналізувати і самого себе, і свої вчинки. Ви можете точно оцінити іншу людину.

**Від 99 до 75 балів.** У вас досить розвинута спостережливість, але все ж таки при оцінюванні вас іноді підводить упередженість.

**Від 74 до 45 балів.** Вас не дуже цікавить те, що сховане за зовнішністю, манерою поведінки інших. У спілкуванні у вас не виникає скільки-небудь серйозних психологічних проблем.

**Менше 45 балів.** Вас абсолютно не цікавлять думки тих, хто поруч з вами. Ви занадто зайняті, вам ніколи аналізувати навіть власні вчинки, не кажучи про чужі. Ви не образитеся, якщо вас будуть вважати егоїстом.

**Тест «Чи здатні ви впливати на інших?»**

Якщо ви хочете знати, чи здатні ви впливати на інших, переконувати їх, дайте відповідь на такі запитання: "так" або "ні".

1. Вибрали б ви професію актора або політика?
2. Чи дратують вас люди, що екстравагантно вдягаються і поведуться?
3. Чи здатні ви поділитися з іншою людиною своїми особистими переживаннями?
4. Чи реагуєте ви негайно на найменший вияв нетактовного ставлення до вас?
5. Чи дратують вас успіхи інших у тій сфері, в якій хотілося б досягти успіхів вам?
6. Чи готові ви взяти на себе дуже складну справу тільки для того, щоб показати, що вона вам під силу?
7. Могли б ви пожертвувати всім заради вчинення чогось неординарного?
8. Чи хочете ви, щоб вас завжди оточувало постійне коло друзів?
9. Чи дотримуетесь ви у своєму житті чіткого, розписаного по годинах розпорядку?
10. Чи любите ви переставляти меблі в квартирі?
11. Чи подобається вам робити звичну справу щораз по-новому?
12. Чи любите ви жартувати над тими, у кого занадто висока про себе думка?
13. Чи можете ви сказати своєму начальнику або тому, хто вважається загальноновизнаним авторитетом, що він не правий?

Підрахунок балів здійснюється в такий спосіб:

№ запитання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	»	0

Якщо ви набрали від 65 до 35 балів, то у вас є всі дані для того, щоб підкорити своєму впливу інших, перевиховувати їх, повчати, наставляти. Ви чудово почуваетесь в такій ролі. Переконані, що людина не повинна замикатися в собі, уникати інших, триматися осторонь і думати тільки про себе. Навпаки, вона має прагнути зробити щось для інших, керувати ними, вказувати на помилки, навчити їх бачити світлі сторони навколишньої дійсності. Ви здатні переконувати і впливати на Інших, але при цьому постарайтеся не дійти у своїх настановах до крайнощів. тому що це загрожуватиме вам перетворитися у фанатика і тирана.

Якщо ви набрали менше 30 балів, то ви не володієте мистецтвом переконати інших, хоча часто багато в чому праві. Ідеальним для себе (й інших) ви вважаєте життя, яке має бути строго упорядкованим, підпорядкованим законам здорового глузду і моральності, а майбутнє - передбаченим. Ви нічого не любите робити через силу. Іноді занадто стримані, що часом заважає в досягненні мети й виставляє в дещо перекрученому світлі вашу поведінку.

### Тест «Діловитість»

Дайте відповідь: «Так» чи «Ні».

1. Ви схильні краще спілкуватися з колегами по роботі, ніж із друзями.
2. Ви дуже точні щодо ділових зустрічей.
3. Вам краще відпочивати у суботу після обіду, ніж у неділю.
4. Ви краще себе почуваете, коли працюєте, ніж коли байдикуєте.
5. Ви ретельно плануєте свій час.
6. Вас дратує, коли Ваші друзі змушують Вас чекати.
7. Ваші друзі вважають, що з Вами легко підтримувати стосунки.
8. Працюючи, Ви часто забуваєте близьких.
9. Ви знаходите час для роботи навіть у найважчих умовах.
10. Ви завжди до дрібниць плануєте про свої дії.
11. Вам подобається розмовляти у перервах між роботою.
12. Ваші друзі займаються приблизно такою ж справою, як і Ви.
13. Ви намагаєтесь працювати навіть тоді, коли хворі.
14. Все, що Ви читаєте, належить до сфери Вашої трудової діяльності.
15. Ви залишаєтесь на роботі довше, ніж Ваші колеги.
16. Прокидаючись уночі. Ви думаєте про роботу.
17. Ви мрієте про те, щоб на роботі не було проблем.
18. В іграх Ви такі ж азартні, як і на роботі.
19. Відпочинок Вам швидко набридає.
20. У вихідні дні Ви часто готуєтесь до трудового тижня.

За відповіді «Так» на всі запитання, крім 7 («Ні»). Ви отримуєте по 1 балу.

Оцінка < 10 - ледащо; 11 -15 балів - працьовитий; 16 - 20 балів – трудоголік.

## Практична робота № 2.

### МЕТА, МІСІЯ І ЗАВДАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Мета роботи:** 1. Ознайомитися з методами розробки мети, місії і завдань розвитку підприємств

#### Теоретичні відомості

Досягнення мети залежить від її формулювання, і перший крок до успіху справи - правильно сформульовані цілі. SMART цілі – розумні цілі.

Що таке ціль? Ціль – це те, до чого прагнуть, чого хочуть досягти; призначення, смисл дій, що вживаються; бажаний на даний момент стан будь-якого проекту в результаті виконаної роботи. Як необхідно ставити цілі, щоби вони були досягнуті і з тим результатом, який вам необхідний? Цілі повинні бути розумними. Що це означає? В практиці управління існує так звані SMART-критерії, яким повинні відповідати цілі. SMART - це абревіатура, утворена першими літерами англійських слів:

- конкретний (specific);
- вимірюваний (measurable);
- досяжний (attainable);
- актуальний (relevant);
- обмежений у часі (time-bounded)

Самк слово **smart** в перекладі означає «розумний». Таким чином, правильна постановка цілі означає, що ціль повинна бути конкретною, вимірюваною, досяжною, актуальною и обмеженою у часі.

#### Конкретність

Ставлячи задачу, поперед всього необхідно задати собі питання: що ви хочете отримати в результаті її виконання? Чому важливий цей критерій? У вас в думках формується своє бачення результату виконання задачі (ідея один – I.1). По ходу викладення цілі у співробітника формується своє уявлення результату (ідея два – I.2). У підсумку може статися, що ви і співробітник по-різному уявляєте собі одну і ту ж ціль (тобто I.1 та I.2). Щоби цього не сталося, необхідний зворотній зв'язок: треба впевнитися, чи правильно співробітник зрозумів поставлену перед ним задачу. Тобто досягти однозначного розуміння відповіді на питання, що потрібно отримати в результаті виконання цілі. При цьому необхідно прагнути до того, щоби було як можна менше понять по замовченню. Інакше зростає ризик не досягти того, що задумано, особливо в нових і нестандартних ситуаціях.

#### Вимірюваність

Вимірюваність цілі передбачає наявність критеріїв (вимірювачів), які дозволять визначити, чи досягнута поставлена ціль і в якому ступені. Якщо немає вимірювачів, дуже складно оцінити результати виконаної роботи і об'єктивно контролювати процес.

У якості критеріїв досягнення цілі можна використовувати:

- відсотки, співвідношення (цей критерій застосовують для ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати події, що повторюються, наприклад, при постановці цілі збільшити обсяг продажу вимірювачем може бути збільшення обсягу продажів на 30 %);

- зовнішні стандарти (застосовують у випадках, коли необхідно отримати оцінку зі сторони, наприклад, при виконанні задачі підвищити рівень сервісу критерієм її виконання буде позитивний відгук клієнта);
- частота того, що відбувається (так, робота менеджера по продажам буде являтися успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) клієнт повторно звернеться до нього за послугою);
- середні показники (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву у результатах діяльності, а необхідно лише забезпечити стабільність і підтримку якості роботи, наприклад, три (п'ять, десять) відвідувань відділів і служб підприємства управляючим на місяць);
- час (за певний термін необхідно досягти певних результатів, наприклад, збільшити обсяг продаж на 30% за 6 місяців);
- заборони (неможна робити то-то і то-то, інакше буде покарання; це специфічний критерій, однак його іноді можна успішно використовувати, наприклад ціль - знизити запізнення, критерій: за кожне запізнення - штраф);
- відповідність корпоративним стандартам (в організації розробляються власні стандарти, критерій відповідності: виконувати роботу так, як прийнято у нас);
- затвердження у керівництва (тобто «мені, керівнику повинно сподобатися»); це може бути і суб'єктивна думка, однак, якщо співробітник на момент постановки задачі знає, що використовується саме такий критерій оцінки, то він буде прагнути отримати зворотній зв'язок у процесі виконання роботи, наприклад, задача - розробити проект маркетингових заходів не пізніше 20 січня, критерій - «затвердити у мене»).

### **Досяжність**

При постановці задач необхідно враховувати професійні можливості і особисті якості своїх співробітників, тобто відповісти на питання: як утримати баланс між напруженістю роботи і досягненню результату. У цьому допоможе механізм установки планки цілей. Суть його полягає у тому, щоби ставити цілі співробітникам, відповідно їх досвіду та індивідуальним особливостям. При цьому не треба знижати планку і повинен зберігатися достатньо інтенсивний ритм роботи. В ситуації, коли необхідно підвищити загальні показники роботи колективу, до співробітника, який має і без того високі результати, в до співробітника, який ледве встигає виконувати норми, повинен різний підхід. Теж можна сказати і у відношенні нових співробітників і співробітників, які вже давно працюють в компанії. Більш точне трактування слова "досяжність" стосовно до контексту цілі, дозволяє говорити про параметр "індивідуально-досяжна", тобто ціль завжди повинна кидати ризик і виклик, виводити людину із зони комфорту і погрузати його у зону росту, при цьому зберігаючи здатність реалізуватися при прикладенні зусиль з боку людини.

Виділимо декілька типів співробітників у колективі:

- досвідчений співробітник, амбіційна «зірка»;
- досвідчений співробітник, ініціативний, в міру амбіційний;
- досвідчений співробітник, прихильник стабільності, рутини;
- давно працюючий співробітник, безініціативний, невпевнений у собі;
- новий співробітник, який тільки прийшов у компанію.

Визначимо, які бувають варіанти встановлення планки цілей. Для цього візьмемо середню норму (середній показник) роботи колективу на даний момент і найвищий показник самого результативного робітника (межу можливостей). І для кожного з виділених нами типів співробітників встановимо свою планку цілей, що забезпечить найбільш ефективне рішення поставлених задач.

Перший варіант встановлення планки цілей має на увазі поетапне підвищення результатів роботи. Спочатку керівник незначно підвищує планку, щоби зрозуміти, наскільки співробітник підготовлений до виконання більш високих вимог, а потім, судячи по результату, підвищує планку ще і ще. Такий підхід ефективно використовувати по відношенню до співробітників, які тільки прийшли у компанію, і ще важко зрозуміти, на що в дійсності вони здатні. Також поступово підвищувати планку доцільно, якщо співробітник хоча і давно працює в компанії, але не впевнений у собі, тому не проявляє ініціативи і самостійності. Поступово ставлячи йому більш високі цілі, ви даєте йому можливість впевнитися у тому, що він все робить вірно.

Другий варіант - постановка цілі, при якій треба збільшувати результативність діяльності, наполовину наближаючись до межі можливостей. Така задача підійде тим співробітникам, які мають тривалий досвід роботи в компанії, успішно справляються із своїми задачами, однак не шукають новизни і не прагнуть виділитися. Пряма установка на підвищення продуктивності праці хоча і може викликати деякий спротив з боку співробітника, але цілком здійснена в силу його компетентності.

При третьому варіанті установки планки цілей ставиться задача значно підвищити показники роботи і наблизитися до граничних показників. Досвідчені та ініціативні співробітники, які прагнуть до кар'єрного росту, вже в силу бажання добитися більшого готові до того, щоби працювати більш напружено і досягати більш високих результатів.

И врешті, четвертий варіант - постановка цілі вище межі можливостей. Як вже можна зробити висновок, така ціль підійде найбільш амбіційним членам колективу які багато досягли. Ці співробітники мають високі результати роботи, але для того, щоби залишатися першими, їм також необхідно підвищувати планку, ставити більш важкі задачі по відношенню до тих, що вони вже вирішували.

Таким чином, враховуючи досвід та індивідуальні особливості особистості підлеглих, можна ставити їм такі цілі, щоби при доволі напруженому ритмі роботи вони могли досягати поставлених перед ними цілей.

### **Актуальність]**

Це наступний критерій постановки розумних цілей. Розмірковуючи над тим, чи володіє задача актуальністю, потрібно відповісти на питання, для чого співробітнику необхідно виконати цю задачу, тобто чому вона важлива з точки зору цілей більш високого рівня (аж до стратегічних).

При формулюванні цілі необхідно заздалегідь визначати, для чого необхідно її виконання. В банальному виразі необхідно самій цілі задати одне-єдине питання: «Для чого?». Іншими словами перевірки коректності и правильності формулювання цілі необхідно перевірити це безкінечним питанням «Для чого?». Наприклад: Ви ставите собі ціль - Хочу заробляти X грошей. При цьому слід одразу ж задати питання **Для чого?** Відповідь: Потім щось собі куплю! **Для чого?** Щоби щось... **Для чого?** ... і так

далі. У самому кінці цього ланцюгу повинен бути приблизно така відповідь: «Тому, що саме це зробить мене щасливим». Якщо саме це і зробить Вас щасливим, то Ви на правильному шляху. Але у протилежному випадку, якщо у кінці цього ланцюгу Ви впали у невизначеність і виникає ще одне питання: А чи дійсно мені це потрібно? В даному варіанті розвитку подій треба терміново щось змінювати у формулюванні поставленої цілі. Оскільки втрачається результат установленної цілі. Перевірку також можна зробити за допомогою «перевірки іншою ціллю». Якщо Ви можете сформулювати наступну ціль і вона також може пройти тест за безкінечними питаннями.

### **Питання до обговорення**

1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному плануванні.
2. Місія, генеральна мета підприємства
3. Класифікація цілей
4. Дерево цілей підприємства

### **Практичне завдання**

1. Розробити мету, місію і завдання віртуального підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

### **Тренінг**

#### **Постановка цілей і завдань розвитку підприємства**

#### **Мета і цілі підприємства: суть, вимоги постановки**

**Мета компанії** – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану компанії, якого прагне досягнути менеджмент.

**Цілі компанії** – це описані у формальному вигляді межі, яких вона бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

#### **Вимоги до формування мети і цілей:**

- конкретність формування, вимірюваність;
- досяжність і реалістичність;
- чітка визначеність терміну досягнення;
- орієнтація на результат;
- уникнення негативних формулювань;
- мати стимул для формування нових цілей.

#### **Приклади формування мети і цілей**

1. У 2012 році досягнути прибутку в обсязі 20 млн. грн.
2. Протягом трьох років стати монополістом на ринку.
3. Протягом наступних 6 місяців збільшити частку ринку, яку займає компанія, з 7% до 12% за рахунок збільшення витрат на рекламну кампанію.

#### **Види цілей**

##### **1. За рівнем реалізації:**

- стратегічні;
- тактичні;
- оперативні.

## 2. За часовими характеристиками:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

## 3. За направленістю дій:

- внутрішні;
- зовнішні.

### Групи цілей компанії

**1. Загальноекономічні:** рівень прибутку, рівень рентабельності, рівень приросту прибутку.

**2. Маркетингові цілі:** обсяг продажу, частка ринку, темпи приросту обсягів продажу/частки ринку, рівень цін.

**3. Виробничі цілі:** динаміка приросту, додана вартість, номенклатурний і асортиментний набір продукції.

**4. Фінансові цілі:** рівень ліквідності компанії, рівень обігових коштів, фінансова стабільність

### Етапи побудови “дерева цілей”

1. Визначення мети компанії
2. Визначення основних 2-3 ключових цілей, напрямів реалізації мети компанії
3. Визначення завдань і/або підцілей нижчого порядку, які дозволяють досягнути вищих цілей

### Вимоги до побудови “дерева цілей”

- повноти відображення процесу або явища;
- сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- використання єдиного методу побудови;
- використання вертикальної і горизонтальної координації цілей.

### Приклад “дерева цілей”

#### Досягнути рівня прибутку в 20 млн. грн. протягом двох років

Зменшити витрати на 5 млн. грн..	Збільшити обсяг доходу на 3 млн. грн.
Використати більш ефективні модифікації обладнання	Збільшити рекламну кампанію на 20%
Перейти на виробництво власної сировини	Підвищити ціни до ринково обґрунтованого рівня
Оптимізувати витрати на збут й адміністративні витрати	Збільшити обсяги продаж продукції на 20%
Зменшити собівартість низькомаржинальних продуктів	Збільшити кількість каналів комунікацій

### Етапи формування цілей діяльності компанії

1. Виявлення та аналіз тенденцій розвитку зовнішнього середовища компанії
2. Визначення загальної мети (цілі) компанії
3. Встановлення ієрархії компанії (побудова “дерева цілей”)
4. Встановлення завдань для окремих підрозділів компанії

### Практична робота № 3

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНА СТРУКТУРА

**Мета роботи:** навчитися надавати характеристику підприємствам

### Практичне завдання

1. Надати характеристику підприємству готельно-ресторанного бізнесу за наведеною схемою:

Кожне підприємство, яке являє собою інтерес, заноситься в банк даних або відповідний розділ картотеки чи досьє, де збираються відомості про них.

1. Загальні відомості про підприємство: характер і масштаби діяльності, місце і роль на вітчизняному та світовому ринку, організація управління, господарські й фінансові зв'язки. Перелік загальних даних про підприємство: назва (дається двома мовами); адреса; країна реєстрації, номер реєстрації, номер телефону і телефаксу.
2. Показники, що характеризують економічне й фінансове становище підприємства: розмір акціонерного капіталу, активів, продаж; кількість зайнятих; місце в списку головних компаній країни і місце серед найбільших у світі.
3. Вид господарської діяльності підприємства: промислова; торгова; транспортно-експедиторська; інжинірингова та ін.
4. Характер власності: приватна; державна; змішана; кооперативна.
5. Правовий етап: акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; командитне товариство; одноосібне володіння.
6. Належність підприємства за капіталом і контролем: національна, іноземна, змішана.
7. Історія створення й особливості підприємства: рік створення; злиття, поглинання; зміни найменувань.
8. Тип об'єднання, до якого входить підприємство, та його місце в ньому: материнська компанія; філія; дочірня; асоційована компанія (для дочірніх та інших зазначається найменування материнської компанії).
9. Номенклатура виробленої і реалізованої продукції: основні товари або групи товарів або послуги; напрям спеціалізації; номенклатура експорту й імпорту.
10. Місце підприємства на світовому ринку за найважливішими товарами, що випускаються: питома вага фірми в національному і світовому виробництві (торгівлі) основних товарів; частка в експорті й імпорті країни.
11. Значення й характер зовнішньоекономічної діяльності підприємства: кількість закордонних дочірніх компаній, у тому числі виробничих, місце розташування, види діяльності; значення (частка) експорту в діяльності фірми (в цілому й за найважливішими товарами, послугами); значення імпорتنих операцій у діяльності фірми, їхня географічна спрямованість.
12. Найважливіші підприємства-контрагенти і підприємства-конкуренти з головних видів продукції або послуг, що випускається або реалізується.
13. Виробничо-технічні й інші господарські зв'язки з іншими підприємствами (найменування підприємств, форми зв'язків).
14. Структура апарату управління: чисельний склад ради директорів і правління; назва відділень, закріплена за ними номенклатура послуг, ступінь господарської



самостійності.

15. Акціонерний капітал: розподіл між власниками акцій; контрольний пакет акцій, його належність і власники.
16. Зв'язки фірми з банками і характер цих зв'язків.

### **Джерела відомостей про підприємство**

При вивченні підприємств використовуються такі джерела інформації. Періодична преса, що публікує спеціалізовану інформацію про діяльність фірм. В економічних і галузевих журналах публікуються короткі річні звіти найбільших фірм, а також дані про їхню поточну діяльність. Газети на економічній смuzі публікують не тільки витяги з річних звітів фірм, а й численні дані, що стосуються випуску окремих видів продукції, капіталовкладень, стану замовлень, злиття й поглинань фірм, зайнятості, призначень і переміщень посадових осіб, та інші дані.

Інформація, що публікується самими фірмами, - найбільша за обсягом. Це річні звіти про діяльність фірми, що складаються до щорічних зборів акціонерів і затверджуються радою директорів. Вони містять характеристику діяльності фірми в цілому та її відділень, філій за минулий фінансовий рік, включно з результатами виробничої і торгової діяльності, розміри капіталовкладень, витрати на наукові дослідження, загальну кількість працівників; виробничі й фінансові показники діяльності за останні роки; дані про склад органів правління фірми.

Балансові звіти фірм, що публікуються щорічно або щоквартально, дають такі дані: про засоби, якими оперує фірма; про джерела фінансування; про розміри акціонерного капіталу фірми; про зобов'язання компанії щодо облігаційних позик; про розмір основного капіталу та ін. Вивчення балансу й рахунків прибутків та збитків за ряд років дають змогу зробити висновки про фінансове становище фірми, розміри її обороту і прибутків.

Перспекти фірми містять докладну характеристику виробничої діяльності фірми в цілому та її окремих підприємств; опис технологічних процесів і нових технічних досягнень; матеріали з історії розвитку фірми, її зв'язки з іншими фірмами; дані про склад правління; балансовий звіт або окремі показники фінансової діяльності фірми.

У каталогах фірми міститься інформація про продукцію, котру випускає фірма, технічні характеристики продукції за всією номенклатурою або вибірково; каталоги можуть бути призначені для посилкової торгівлі; виставкові та ярмаркові каталоги містять інформацію про фірми, що беруть участь у виставці або ярмарку, а також короткі загальні дані про фірми або подають детальну характеристику фірм, які випускають продукцію, представлену на виставках або ярмарках.

Інформація про фірми надається спеціалізованими організаціями: кредитно-довідковими бюро, об'єднаннями підприємств, торговельними палатами, консультаційними фірмами, державними організаціями. Інформація про фірму надається на основі запитів як за плату, так і безплатно.

Довідки кредитно-довідкових бюро видаються, як правило, за плату на основі заздальгідь придбаних абонементів про всі фірми, незалежно від їхнього правового статусу. Вони, як правило, містять неопубліковані дані про фінансове становище фірми, обороти, акціонерний капітал; коротку історію фірми, етапи її створення;

перелік дочірніх підприємств; керівний склад і короткі біографії його членів; баланс і рахунок прибутків і збитків фірми за останні роки.

Інформація про невелику фірму охоплює значно менше коло питань. Часто це листок із зазначенням назви фірми, її адреси, року заснування, характеру діяльності, складу керівних органів і фінансового стану. Матеріали, що містяться в довідках кредитно-довідкових бюро, не підлягають публікації або розголошенню. Частково вони збираються на основі конфіденційних даних, отримуваних у ділових колах, близьких до цієї фірми. Довідки, що видаються на основі замовлення міжнародними банками даних об'єднаної комп'ютерної системи, містять коротку інформацію про фірми й видаються за високу плату. Інформацію про фірми можна одержати також у міжнародних економічних організаціях системи ООН (наприклад, ЮНІДО, ЮНКТАД) з досьє, що створюються в них на базі комп'ютерної техніки й мають назву ростери.

Інформація для внутрішнього користування збирається і систематизується кожною фірмою, яка має спеціальні досьє або картотеки на фірми. На кожного діючого клієнта фірма заводить окрему папку або картку. Періодичний перегляд картотеки дає змогу контролювати активність постійної клієнтури, особливо агентської мережі. Деякі фірми поряд із картотекою фірм ведуть ще картотеку на товари. У товарній картотеці на кожний окремий товар вказується фірма і зазначаються дати й кількість поставлених товарів.

Довідники фірм містять систематизовану інформацію про промислові, торгові, транспортні, страхові та інші види фірм а також про банки, інвестиційні трести, консультативні компанії тощо.

Дані, що зазначаються в довідниках, беруться винятково з опублікованих матеріалів і містять тільки ту інформацію, яку самі фірми вважають за потрібне довести до загального відома. Довідники видаються щорічно, переважно приватними спеціалізованими видавництвами, об'єднаннями підприємців, торговими палатами.

Залежно від національної належності поданих у них фірм довідники поділяють на міжнародні й національні.

При комплексному використанні різних видів інформації можна дістати систематизовані дані про історію створення фірми, її виробничу базу; результати виробничої і торгової діяльності; склад правління і національної ради; персональні зв'язки керівників фірми.

#### **Практична робота № 4.**

### **МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ГОСПОДАРСТВ**

**Мета роботи:** навчитися моделювати організаційну структуру підприємства готельно-ресторанного бізнесу

#### **Практичне завдання**

Спроекувати організаційну структуру управління готельно-ресторанним підприємством, використовуючи різні види департаментизації, що зареєстрований у формі товариства з обмеженою відповідальністю. При цьому передбачити необхідність виконання наступних функцій (робіт):

- Розробка стратегії управління та загальне адміністративне управління підприємством.
- Управління виробництвом та реалізацією кулінарної продукції та купівельних товарів, управління обслуговуванням клієнтів згідно з типом підприємства готельно-ресторанного господарства. Контроль якості продукції та послуг.
- Ведення діловодства та юридичне забезпечення.
- Управління бухгалтерським обліком.
- Управління фінансовою діяльністю підприємства.
- Економічне планування та проведення економічного аналізу на підприємстві.
- Управління маркетингом.
- Логістичне управління.
- Управління кадрами та соціальний розвиток колективу підприємства.
- Управління інженерно-технічними системами, роботою по охороні праці та техніці безпеки.
- Програмно-інформаційне забезпечення, комп'ютеризація та автоматизація роботи ресторану.
- Управління безпекою ресторану.

Врахувати, що діапазон контролю на кожному рівні управління (крім першого) не повинен перевищувати 7.

### Хід роботи

1. Використовуючи Інтернет, дослідити види організаційних структур підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Визначити кількість працівників, їх посади та рівні управління.

Вказати якими навичками повинні володіти керівники вищої, середньої та нижчої ланок управління. Результати занести у таблицю.

№ пп	Посада	Вищий рівень	Середній рівень	Нижчий рівень	Не управлінці
1	Директор				
2	Секретар				
3	Юрист				
4	...				

3. Встановити функціональні зв'язки між працівниками підприємства.
4. Побудувати організаційну структуру підприємства готельно-ресторанного бізнесу

### Варіанти

1. Готель 4\*, лінійна департаментизація
2. Готель 4\*, функціональна департаментизація
3. Готель 4\*, лінійно-функціональна департаментизація
4. Готель 4\*, лінійно-штабна департаментизація
5. Готель 4\*, дивізіонально-продуктова департаментизація
6. Готель 4\*, дивізіонально-споживча департаментизація
7. Готель 4\*, дивізіонально-регіональна департаментизація
8. Готель 4\*, проектна департаментизація

9. Готель 4\*, матрична департаментизація
10. Готель 4\*, конгломератна департаментизація
11. Ресторан-люкс, лінійна департаментизація
12. Ресторан-люкс, функціональна департаментизація
13. Ресторан-люкс, лінійно-функціональна департаментизація
14. Ресторан-люкс, лінійно-штабна департаментизація
15. Ресторан-люкс, дивізіонально-продуктова департаментизація
16. Ресторан-люкс, дивізіонально-споживча департаментизація
17. Ресторан-люкс, дивізіонально-регіональна департаментизація
18. Ресторан-люкс, проектна департаментизація
19. Ресторан-люкс, матрична департаментизація
20. Ресторан-люкс, конгломератна департаментизація
21. Готельно-ресторанний комплекс 5\*, лінійно - функціональна департаментизація
22. Готельно-ресторанний комплекс 5\*, лінійно-штабна департаментизація
23. Готельно-ресторанний комплекс 5\*, дивізіональна департаментизація
24. Готельно-ресторанний комплекс 5\*, проектна департаментизація
25. Готельно-ресторанний комплекс 5\*, матрична департаментизація

### **Практична робота № 5**

## **МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**Мета роботи:** 1. Ознайомитися із методами мотивації і стимулювання працівників.  
2. Навчитися розраховувати преміальний фонд за системами Скенлона і Раккера

### **Питання до обговорення:**

1. Змістові теорії мотивації.
2. Процесні теорії мотивації

### **Тренінг**

#### **Завдання 1. Оцініть власні мотиваційні преференції.**

Перед Вами 17 фраз. Порівняйте кожен фразу попарно одна з одною. Наприклад, першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою і т.д. до кінця. Потім другу з третьою, другу з четвертою і т.д. Порівнюючи пари фраз, кожен раз оцінюйте, який вислів для Вас особисто важливіший (приписуйте йому 1 бал). В кінці операції порівняння треба підрахувати, скільки балів набрала кожна фраза. Виберіть три вислови, що отримали найбільшу кількість балів. Це будуть домінуючі преференції.

Перед початком порівняння говоріть - Я хочу....

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купляти гарні речі.
4. Забезпечити собі впливове становище.
5. Завоювати гідне місце в житті.
6. Робити щось цікаве.
7. Набувати нових знань і вмінь.
8. Розвивати свої здібності.
9. Йти в ногу з життям.

10. Бути не гіршим за інших.
11. Застосовувати свої сили і здібності.
12. Мати постійних співрозмовників.
13. Завоювати визнання та повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Зробити внесок у загальну справу.
16. Бути при ділі.
17. Уникнути неприємностей.

Яких мотивацій Ви б хотіли позбутись?

**Завдання 2.** Оцініть за 9-тибальною шкалою свої мотиви досягнень (найвищий вияв мотиву - 9 балів, найнижчий - 1):

Прояви мотивів	Високий рівень	Низький рівень
1. Активність	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2. Прагнення до ризику	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3. Ініціативність	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4. Прагнення до відповідальності	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5. Бажання діяти негайно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6. Спрямованість до розв'язання проблем що виникають	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Сума балів вище 36 означатиме прагнення досягнення цілей, менше 24 - намагання уникати проблем.

### **Завдання 3. Ієрархія потреб**

На основі даних попередніх вправ і особистого аналізу визначте свій домінуючий рівень потреб:

1. Потреба в реалізації своїх можливостей.
2. Потреба у повазі з боку інших.
3. Потреба в належності до певної соціальної групи.
4. Потреба у безпеці.
5. Фізіологічні потреби.

### **Практичні завдання**

#### **Розрахунок відсотків премії робітникам підприємств на основі систем Скенлона і Раккера**

**Мета роботи:** навчитися робити розрахунки премії робітникам підприємства з метою їх мотивації за системами Скенлона і Раккера

#### **Зміст роботи**

Система Скенлона. На основі статистичної обробки даних встановлено, що:

№	Показники	Варіант	Вартість, \$
1	Допустимі сукупні витрати на робочу силу	1	400000
		2	350000
		3	390000
		4	340000
		5	380000
		6	320000
		7	330000
		8	360000
		9	370000
		10	310000

		11	410000
		12	420000
		13	430000
		14	440000
		15	450000
2	Обсяг продажу за звітній період	1	2600000
		2	2100000
		3	2400000
		4	2200000
		5	2300000
		6	2500000
		7	3000000
			2900000
		8	2700000
		9	2800000
		10	3100000
		11	3500000
		12	3300000
		13	3200000
		14	3400000
		15	3600000
3	Повернення, знижки, надбавки	1	100000
		2	110000
		3	120000
		4	130000
		5	140000
		6	150000
		7	160000
		8	170000
		9	180000
		10	190000
		11	200000
		12	210000
		13	220000
		14	230000
		15	240000
4	Зменшення запасів	1	500000
		2	400000
		3	410000
		4	420000
		5	430000
		6	440000
		7	450000
		8	460000
		9	470000
		10	480000
		11	490000
		12	495000
		13	485000

		14	475000
		15	465000
5	Фактична заробітна плата	1	295000
		2	290000
		3	280000
		4	285000
		5	275000
		6	270000
		7	300000
		8	305000
		9	310000
		10	315000
		11	316000
		12	317000
		13	318000
		14	319000
		15	311000
6	Партисипативна заробітна плата	1	350000
		2	340000
		3	330000
		4	320000
		5	310000
		6	300000
		7	295000
		8	345000
		9	335000
		10	336000
		11	346000
		12	347000
		13	348000
		14	349000
		15	351000

Знайти відсоток премії робітникам і базисний коефіцієнт.

#### Методичні рекомендації до вирішення

**Система Скенлона** заснована на розподілі між працівниками і компанією економії витрат по заробітній платі, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці. Визначається базова частка фонду заробітної плати у вартості робіт і коли частка фактичного фонду заробітної плати у вартості продукції буде меншою за базову величину, сума економії, яка підлягає розподілу у пропорції 25:75 між компанією та працівниками. Система Скенлона, як і всі інші системи участі персоналу в прибутках, передбачає активне залучення рядових працівників до управління. В основі обчислювання стає базисний коефіцієнт.

$$(Кб) = \frac{\text{Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу}}{\text{Вартість реалізованої продукції}} (Рп)$$

### Схема рішення за системою Скенлона

Показники	Вартість, \$
1. Обсяг продажу	
2. Повернення, скидки, надбавки	
3. Чистий продаж (п.1 – п.2)	
4. Змінення запасів (по вартості або у продажних цінах)	
5. Реалізована продукція (Рп) (п.3 ± п.4)	
6. Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу	
7. Базисний коефіцієнт (Кб) (п.6 / п.5)	
8. Фактична заробітна плата	
9. Преміальний фонд (п.6 – п.8)	
10. Доля компанії (25 % від п.9)	
11. Доля робітників (75 % від п.9)	
12. Резерв премії (20 % від п.11)	
13. Підлягає негайному розподілу (п.11 – п.12)	
14. Партисипативна заробітна плата	
15. Процент премії (п.13 / п.14 * 100%)	

### Задача на систему Раккера

На основі статистичної обробки даних встановлено, що:

№	Показники	Варіант	Вартість, \$
1	2	3	4
1	Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу	1	300000
		2	310000
		3	315000
		4	320000
		5	325000
		6	330000
		7	335000
		8	340000
		9	345000
		10	350000
		11	400000
		12	360000
		13	390000
		14	370000
		15	380000
2	Обсяг продажу за звітній період (за рік). За місяцями обсяг продажу розподілений рівномірно.	1	1950150
		2	1960150
		3	1970150
		4	1980150
		5	1990150
		6	2000000
		7	1992000
		8	1993000
		9	1994000
		10	1995000
		11	1996000
		12	1997000



		13	1998000
		14	1999000
		15	1995500
3	Повернення, знижки	1	100000
		2	110000
		3	120000
		4	130000
		5	140000
		6	150000
		7	160000
		8	170000
		9	180000
		10	190000
		11	200000
		12	195000
		13	185000
		14	175000
		15	165000
4	Надбавки	1	50000
		2	45000
		3	46000
		4	47000
		5	48000
		6	49000
		7	51000
		8	52000
		9	53000
		10	54000
		11	55000
		12	55500
		13	54500
		14	53500
		15	52500
5	Зміна запасів	Не було	
6	Сировина	1	750000
		2	740000
		3	730000
		4	720000
		5	710000
		6	700000
		7	690000
		8	745000
		9	746000
		10	747000
		11	749000
		12	748000
		13	741000
		14	742000
		15	743000
7	Основні та допоміжні матеріали	1	200000

		2	210000
		3	280000
		4	230000
		5	201000
		6	200100
		7	200200
		8	200200
		9	200300
		10	200400
		11	200500
		12	200600
		13	200700
		14	200800
		15	200900
8	Напівфабрикати зі сторони	1	50000
		2	51000
		3	50510
		4	50020
		5	50100
		6	50200
		7	50300
		8	50400
		9	50500
		10	50600
		11	50700
		12	50800
		13	50900
		14	51100
		15	51200
9	Послуги зі сторони, які не відносяться до робочої сили	1	150000
		2	155000
		3	156000
		4	151000
		5	152000
		6	153000
		7	154000
		8	155000
		9	156500
		10	157000
		11	158000
		12	159000
		13	160000
		14	150500
		15	150600
10	Фактичні витрати на робочу силу	1	200000
		2	210000
		3	270000
		4	230000
		5	240000
		6	250000

		7	260000
		8	270000
		9	280000
		10	290000
		11	202000
		12	205000
		13	215000
		14	225000
		15	235000
11	Партисипативна заробітна плата	1	245000
		2	241000
		3	249000
		4	242000
		5	243000
		6	244000
		7	246000
		8	247000
		9	248000
		10	245500
		11	246500
		12	247500
		13	248500
		14	249500
		15	250000

Обчислити відсоток премій робітникам і норму Раккера.

### Методичні рекомендації для вирішення

**Система Раккера** заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на одну грошову одиницю заробітної плати. Система Ракера передбачає становлення «**норми Раккера**» - частки заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції.

Обсяг преміального фонду визначається так:

- фактичний обсяг умовно чистої продукції множать на «норму Раккера»;
- від отриманої величини віднімається фактично виплачений обсяг заробітної плати;
- різниця є часткою прибутку, отриманого за рахунок підвищення ефективності виробництва.
- сума економії підлягає розподілу у пропорції 50:50 між компанією та працівниками.

$$\text{Нр} = (\text{Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу} / \text{Норматив чистої продукції (Чп)}) * 100\%$$

### **Схема рішення за системою Раккера:**

Показники	Вартість в доларах
1. Обсяг продажу	
2. Повернення, скидки, надбавки	
3. Чистий продаж (п.1 – п.2)	
4. Змінення запасів (по вартості або у продажних цінах)	
5. Реалізована продукція (Рп) (п.3 ± п.4)	
6. Матеріали, сировина	

інші послуги зі сторони, які не відносяться до робочої сили	
7. Чиста продукція (п.5 – п.6)	
8. Норма Раккера (п.9 / п.7)	
9. Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу	
10. Фактична заробітна плата	
11. Преміальний фонд (п.9 – п.10)	
12. Доля компанії (50 % від п.11)	
13. Доля робітників (50 % від п.11)	
14. Резерв премії (20 % від п.13)	
15. Підлягає негайному розподілу (п.13 – п.14)	
16. Партиципативна заробітна плата	
17. Процент премії (п.15 / п.16 * 100%)	

## Модуль 2. Організація менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

### Практична робота № 6 МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Мета роботи:** навчитися проводити ABC – аналіз підприємства на основі вивчення його виробничих показників.

#### Зміст роботи

Використовуючи метод-ABC, вибрати об'єкт аналізу за критерієм реалізованих послуг на основі даних, поданих в таблиці. Збудувати діаграми: «P-Q», «ABC». Зробити висновки.

Виріб	Варіант	Ціна, грн. за одиницю.	Обсяг реалізації, одиниць.
Послуги перукарні	1	25	10200
	2	22	9400
	3	24	16500
	4	30	11500
	5	18	14000
	6	32	9900
	7	15	11000
	8	49	8700
	9	56	7900
	10	89	125600
	11	73	13500
	12	67	7500
	13	36	5600
	14	27	3800
Послуги поштові	1	13	3200
	2	16	2550
	3	18	4270
	4	24	1980
	5	11	3450
	6	14	3900
	7	21	2780
	8	22	2540
	9	30	2840
	10	33	3400
	11	28	3160
	12	26	3900
	13	12	3070
	14	10	2500
Послуги автостоянки	1	8	5000
	2	10	5400
	3	11	4500

	4	9	4300
	5	7	5200
	6	13	5500
	7	18	4700
	8	23	4200
	9	16	6000
	10	19	6300
	11	12	5100
	12	21	4900
	13	27	5300
	14	32	4600
<b>Послуги для ділових туристів</b>	1	10	11000
	2	16	12000
	3	19	9800
	4	22	10200
	5	34	8700
	6	12	9010
	7	15	11500
	8	31	11700
	9	27	12300
	10	24	10300
	11	17	9700
	12	14	8400
	13	28	10900
	14	37	11100
<b>Послуги тренувального залу</b>	1	35	15300
	2	33	14500
	3	30	13700
	4	29	16400
	5	22	9900
	6	41	10800
	7	57	18900
	8	38	13500
	9	27	12800
	10	44	15900
	11	39	16900
	12	28	12700
	13	24	15200
	14	36	14700
<b>Послуги сауни</b>	1	30	13850
	2	22	12700
	3	21	16300
	4	34	13200
	5	52	9900
	6	47	10500
	7	18	11600
	8	43	12400
	9	26	14600
	10	29	13600
	11	31	11700

	12	35	13800
	13	19	14300
	14	48	16200
Послуги Інтернет	1	14	14500
	2	10	14200
	3	13	10000
	4	11	16300
	5	16	15700
	6	19	14600
	7	22	13700
	8	17	15900
	9	12	14900
	10	18	13300
	11	25	12800
	12	23	11600
	13	27	14700
	14	30	13600

### Варіант № 2

Виріб	Варіант	Ціна, грн. за одиницю	Обсяг реалізації, одиниць.
1	2	3	4
Морозиво	1	5	9200
	2	4,5	9400
	3	4,8	8700
	4	6	8000
	5	6,5	8900
	6	7	9100
	7	7,5	9300
	8	4,5	9600
	9	4	9800
	10	7,2	8750
	11	6,4	8950
	12	5,3	9050
	13	6,8	9150
	14	5,3	9250
Коктейль	1	13	13200
	2	12	13000
	3	14	12900
	4	17	12500
	5	15	14000
	6	20	13400
	7	21	13800
	8	16	13900
	9	18	14300
	10	22	14700
	11	10	12800
	12	11	13700
	13	19	14100
	14	24	12700

Кава	1	6	4500
	2	5	5000
	3	7	4800
	4	4	4700
	5	8	4200
	6	9	4300
	7	10	5100
	8	5,5	5200
	9	6,5	5150
	10	7,5	4250
	11	4,8	4550
	12	5,2	4570
	13	5,6	4650
	14	5,9	4620
Чай	1	3	11000
	2	2	12000
	3	2,5	11100
	4	3,2	11400
	5	3,5	11500
	6	3,7	12100
	7	4	10500
	8	4,2	10600
	9	4,3	10800
	10	2,9	10900
	11	2,8	10100
	12	3,1	11450
	13	3,3	11780
	14	3,4	11300
Желе	1	15	15300
	2	12	15000
	3	13	15400
	4	14	15200
	5	16	14900
	6	17	14800
	7	18	15100
	8	10	16000
	9	14,5	16100
	10	14,8	16200
	11	14,3	15500
	12	14,9	15600
	13	15,2	15700
	14	15,6	15010
Тістечко	1	18	13850
	2	17,5	13700
	3	15,9	13650
	4	17	13590
	5	16,9	13890
	6	16,7	13820
	7	19	13870
	8	19	13910



	9	19,1	13760
	10	20	13750
	11	18,1	13770
	12	18,4	13830
	13	18,8	14000
	14	18,3	14100

### Методичні рекомендації до вирішення

1. Представити дані у вигляді таблиці

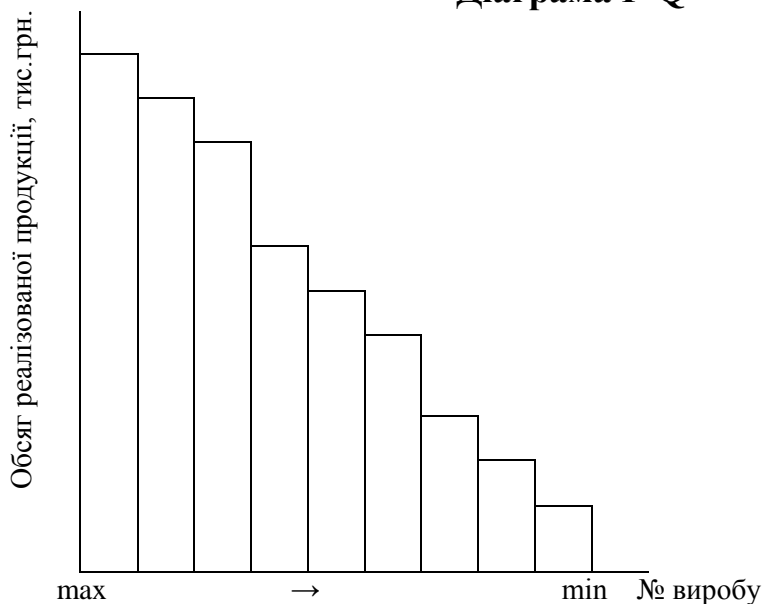
№ пп	Виріб	Ціна, грн. за одиницю <b>P</b>	Обсяг реалізації, одиниць. <b>q</b>	Обсяг реалізації, грн. <b>Q</b>
1				
...				

2. Визначити обсяг реалізації:

$$Q, \text{ грн.} = P, \text{ грн. за (шт.)} \cdot q, \text{ (шт.)};$$

Для визначення головних позицій програми виробництва послуг побудуємо діаграму „P-Q”:

**Діаграма P-Q**



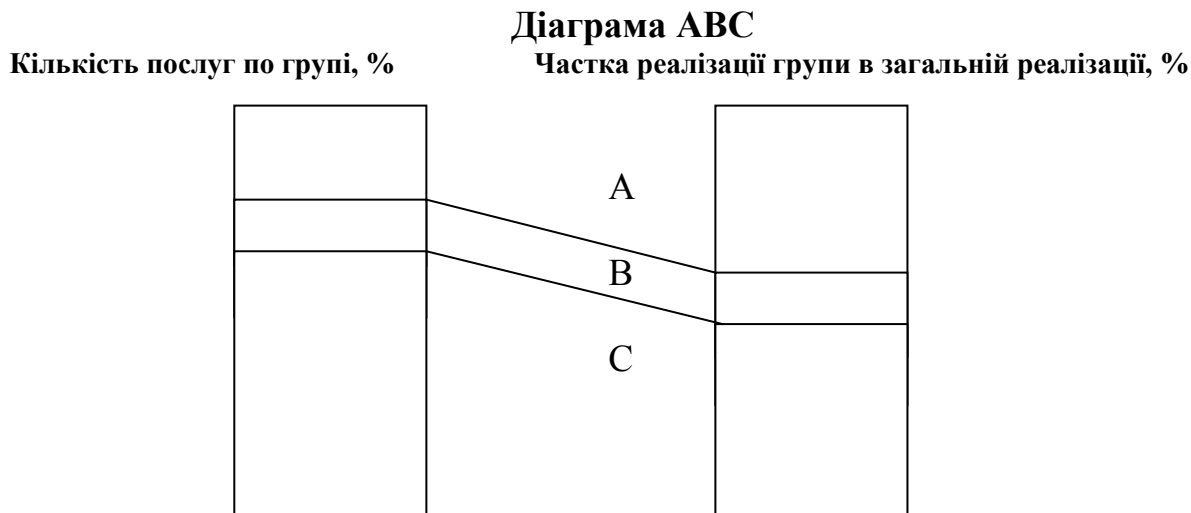
3) Для повного відображення головних позицій програми обслуговування з погляду частки кожної групи в загальному обсязі реалізованих послуг побудуємо діаграму ABC.

а) Частка кількості послуг в загальній кількості

$$Ч_K = K_i / K * 100\%;$$

б) Частка реалізації групи в загальному обсязі реалізації

$$Ч_Q = Q_i / \sum Q * 100\%$$



Відповідь: У групу А входять послуги, що забезпечують максимальне значення прибутку, група В – середня по важливості, група С – послуги забезпечують найменший прибуток.

Зробити висновок.

### Практична робота № 7

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ МАТРИЦІ БКГ

**Мета роботи:** навчитися складати матрицю БКГ та на її основі визначати стратегію підприємства

### Зміст роботи

Підприємство спеціалізується на наданні послуг гостинності клієнтам з України, ближнього зарубіжжя, країн, що розвиваються та країн Західної Європи. На основі даних табл.1 (за варіантами), використовуючи матрицю БКГ, обґрунтуйте стратегію виробництва послуг підприємством готельно-ресторанного бізнесу

### Методичні рекомендації до вирішення

Обґрунтування стратегії надання послуг, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ)

1) Середньорічний темп росту (Тр):

$$Tr = \sqrt[n-1]{\frac{Q2}{Q1}}$$

де Q2 – обсяг реалізації за останній рік, тис. грн.;

Q1 - обсяг реалізації за перший рік, тис. грн.

2) Відносна частка ринку (ВЧ):

$$ВЧ = \frac{Ч_{підприємства}}{Ч_{конкурента}}$$

де Ч підприємства – частка ринку підприємства, %;

Ч конкурента - частка ринку конкурента, %.

3) Частка послуг в загальних обсягах реалізації у останньому році:

$$Ч_{тов} = \frac{Q_{ппрод}}{Q_{зза}} * 100\%$$

де Q ппрод - обсяг реалізації послуг *i*-виду, тис. грн.;

Q заг. – загальний обсяг реалізації послуг, тис. грн.

4) Обґрунтування продуктової стратегії, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ):

<b>Зірки</b>	<b>Дикі кішки</b>	<b>Темпи росту ринку, %</b>
<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>Дійні корови</b>	<b>Собаки</b>	
<b>0</b>	<b>0</b>	

**Відносна частка ринку, %**

**Зірки** - Кожен з цих квадрантів у моделі БКГ має умовну назву. Наприклад, "зірки" - сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства. Вони зосереджені у галузях, що динамічно і швидко розвиваються, і посідають чільне місце серед конкурентів. Відомо, що позиція лідера надає підприємству багато переваг і тому "зірки" мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні із зовні.

**Дійні корови** - Сектори бізнесу, що мають умовну назву "дійні корови", також вважаються дуже цінними для підприємства. За рахунок "дійних корів" відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. "Дійні корови" перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки. Оскільки ринкова стратегія "дійних корів" є стратегією захисту своїх позицій від конкурентів-претендентів на лідерство, то зростання фінансових потреб таких секторів бізнесу, переважно, не є значним.

**Дикі кішки** - Набагато важче визначити цінність таких секторів бізнесу як „дикі кішки”. Політика керівництва підприємства щодо них може бути дуже різною - від посиленого інвестування до дивестування. Прогнозувати майбутнє таких «диких кішок» надзвичайно складно, оскільки вони працюють у перспективних галузях, але посідають недостатньо сильні конкурентні позиції. Порушення "балансу сил" у галузі, пов'язане з появою нових потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу «диких кішок». Це пояснює той факт, що переважна більшість підприємств намагаються або перетворювати «диких кішок» на "зірок", або продавати їх.

**Собаки** - Найгірше становище серед інших секторів бізнесу посідають "собаки". Їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції. Переважно, "собаки" перетворюються на непотрібний "вантаж" для підприємства; вони потребують значних коштів для покриття збитків, і досить часто призводить до продажу цих підрозділів.

### Рекомендовані стратегії відповідно до моделі БКГ:

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
<b>Зірки</b>	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
<b>Дійні корови</b>	Або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
<b>Дикі кішки</b>	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
<b>Собаки</b>	Або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля підприємства

### Варіанти завдань

Види послуг	Варіант	Обсяг реалізації по рокам, тис.грн.							Частка ринку у 2009 (або у 2010), %	
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Підприємство	Конкурент
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Готельні послуги	1	1235	1469	5698	5636	4563	2456	2365	12	14
	2	1254	2354	5462	2453	5632	1458	1874	21	18
	3	365	2146	1246	986	5692	1254	-	10	9
	4	2453	1589	3256	2154	2145	1365	-	7	16
	5	2416	2368	5563	1523	2365	1963	1487	13	7
	6	1472	985	1254	3652	2689	1478	-	6	11
	7	365	3654	4783	1254	1458	2356	984	16	14
	8	965	2546	987	456	475	2365	3567	5	10
	9	1542	4578	956	983	698	2563	-	4	6
	10	2693	3652	2356	2365	962	1697	1248	6	5
2. Послуги харчування	1	2136	2145	3541	2146	1478	1896	1784	17	16
	2	1246	1479	1257	1478	4589	4587	239	6	18
	3	1489	1547	1246	1368	2314	1456	-	9	22
	4	2354	2986	1368	1324	1357	1365	-	17	12
	5	1274	1987	1796	2356	593	5633	1257	12	6
	6	3685	986	1493	984	2354	1475	-	7	9
	7	1325	3654	1782	1354	621	2236	3698	14	5
	8	698	1257	1365	3259	1645	4636	1257	6	3
	9	1489	1865	985	4658	2366	2351	-	7	5
	10	1364	3257	1547	1257	2236	1472	1287	5	4
3. Послуги автостоянок	1	2587	2156	2146	1896	1472	1254	2546	13	12
	2	1247	2146	2364	2364	2368	1321	1478	20	21
	3	3654	2357	1598	1285	634	421	-	16	10
	4	2587	2498	1763	1965	2121	1463	-	8	7
	5	2698	2365	1846	1483	3446	1364	2365	5	13
	6	1479	4623	1523	1325	3631	1243	-	6	16
	7	2365	987	1147	2561	986	477	1478	17	6
	8	1496	369	1479	984	1254	3369	3654	7	5
	9	3257	956	1365	1456	3642	1121	-	2	6
	10	2697	921	1249	2354	987	1246	1245	6	4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4. Послуги перукарні	1	2563	1247	1247	1263	1563	1254	1258	16	17
	2	2149	2365	2146	1477	1414	1469	1478	18	6
	3	1364	2148	2496	1496	1236	2143	-	22	9
	4	1798	2369	2367	1236	2563	2568	-	12	17
	5	1474	1245	1589	1258	2541	1254	6985	6	12
	6	1626	1263	1246	3652	1587	2463	-	9	7
	7	2153	1478	1287	1489	1695	1236	1136	5	14
	8	1893	3265	1469	1236	1542	2568	2148	3	6
	9	1245	2148	1236	1485	1362	1369	-	4	5
	10	698	965	1478	1414	1475	1242	2146	5	7
5. Послуги екскурсійного бюро	1	985	1258	1254	3985	1489	1478	2365	14	13
	2	1254	1476	1896	2354	2657	1256	2145	18	20
	3	1236	1469	1365	2254	3655	2358	-	9	16
	4	2365	1293	2568	2233	1211	1965	-	7	8
	5	1248	1254	2547	1758	3451	1478	2462	16	5
	6	2365	1369	2547	1496	2236	1463	-	11	6
	7	2146	1874	1369	1462	2656	987	1245	14	17
	8	1325	1411	1862	1478	2369	698	2365	10	7
	9	1451	1635	1363	2365	1258	1236	-	5	6
	10	1236	986	1786	2489	965	3654	1246	6	2
6. Послуги тренувального залу	1	1254	1458	1485	1452	1254	1254	1285	9	16
	2	2563	2877	3541	3662	3625	3625	3552	8	18
	3	2114	1269	2114	3685	1426	1426	-	11	22
	4	3654	1230	1122	5412	2564	2564	-	8	12
	5	3652	4690	5255	2550	1123	1257	5633	24	6
	6	985	5880	5741	5540	2211	1789	-	13	9
	7	2156	5576	1236	6696	1444	1289	3256	7	5
	8	2114	1472	2446	2552	1145	5466	6324	13	3
	9	2987	3699	5712	5512	2230	1635	-	3	4
	10	2459	2301	6681	3651	2544	4533	1556	4	5

## Практична робота № 8

### СІТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ РОБОТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Мета роботи:** навчитися будувати графіки сітьового планування виробничого процесу

#### Зміст роботи

На основі приведених даних побудувати сітковий графік процесу із визначенням всіх параметрів: код роботи, тривалість роботи, ранній термін початку роботи, пізній термін початку роботи, ранній термін закінчення роботи, пізній термін закінчення роботи, резерв часу. Визначити критичний шлях процесу і загальну тривалість роботи. Побудуйте сітковий графік.

## Завдання № 1

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів (за варіантами)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>А</b>	-	4	1	2	3	5	6	7	8	9	10
<b>Б</b>	<b>А</b>	7	10	9	8	4	5	6	2	3	1
<b>В</b>	<b>А</b>	6	8	7	7	10	1	2	3	4	5
<b>Г</b>	<b>А</b>	9	5	6	1	2	3	4	5	6	7
<b>Д</b>	<b>Б</b>	12	2	9	4	6	5	8	7	10	11
<b>Е</b>	<b>Б</b>	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2
<b>Ж</b>	<b>В</b>	6	3	4	5	8	7	1	4	5	6
<b>З</b>	<b>В</b>	4	2	5	7	10	12	3	6	7	8
<b>І</b>	<b>Г</b>	8	6	3	9	2	4	5	9	8	3
<b>К</b>	<b>Г</b>	9	4	7	9	12	3	6	8	2	5
<b>Л</b>	<b>Д,Е</b>	2	3	6	4	8	6	5	9	10	4
<b>М</b>	<b>Ж,З</b>	2	5	3	7	6	9	5	11	8	4
<b>Н</b>	<b>І,К</b>	3	5	7	9	3	2	6	8	11	4
<b>О</b>	<b>Л,М,Н</b>	5	6	3	4	7	8	9	2	6	5

## Завдання № 2

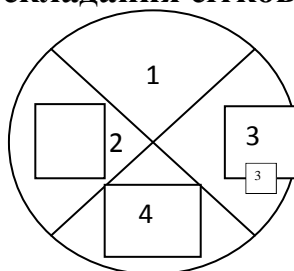
Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів (за варіантами)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>А</b>	-	6	10	9	8	4	5	7	12	3	11
<b>Б</b>	<b>А</b>	5	8	7	7	10	1	2	3	4	5
<b>В</b>	<b>А</b>	3	5	6	1	2	3	4	5	6	7
<b>Г</b>	<b>Б</b>	4	4	5	6	7	8	9	10	1	2
<b>Д</b>	<b>Б</b>	2	2	9	4	6	5	8	7	10	11
<b>Е</b>	<b>В</b>	3	2	5	7	10	12	3	6	7	8
<b>Ж</b>	<b>В</b>	5	3	4	5	8	7	1	4	5	6
<b>З</b>	<b>Г,Д</b>	6	4	5	6	7	8	9	10	1	2
<b>І</b>	<b>Е,Ж</b>	8	12	2	9	4	6	5	8	7	10
<b>К</b>	<b>З,І</b>	9	9	5	6	1	2	3	4	5	6
<b>Л</b>	<b>З,І</b>	4	6	8	7	7	10	11	2	3	4
<b>М</b>	<b>З,І</b>	5	10	9	8	4	5	6	2	3	11
<b>Н</b>	<b>З,І</b>	2	11	2	3	5	6	7	4	9	10

## Завдання № 3

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів (за варіантами)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>А</b>	-	4	6	10	9	8	4	5	7	12	3
<b>Б</b>	<b>А</b>	7	2	5	7	10	12	3	6	7	8
<b>В</b>	<b>А</b>	6	3	2	5	7	10	12	3	6	7
<b>Г</b>	<b>А</b>	9	3	5	6	11	2	3	4	5	6
<b>Д</b>	<b>Б</b>	12	5	8	7	7	10	11	2	3	4
<b>Е</b>	<b>Б</b>	3	5	10	9	8	4	5	6	2	3
<b>Ж</b>	<b>В</b>	6	5	3	4	5	8	7	1	4	5
<b>З</b>	<b>В</b>	4	6	4	5	6	7	8	9	10	1

<b>І</b>	<b>Г</b>	<b>8</b>	8	12	2	9	4	6	5	8	7
<b>К</b>	<b>Г</b>	<b>9</b>	7	11	5	6	10	2	3	4	5
<b>Л</b>	<b>Д,Е</b>	<b>2</b>	4	6	8	7	7	10	11	2	3
<b>М</b>	<b>Ж,З</b>	<b>2</b>	5	10	9	8	4	5	6	2	3
<b>Н</b>	<b>І,К</b>	<b>3</b>	2	11	2	3	5	6	7	4	9
<b>О</b>	<b>Л,М,Н</b>	<b>5</b>	6	8	7	9	10	11	2	3	4

### Схема складання сіткового графіку



- 1 – код роботи;
- 2 – початок роботи;
- 3 – закінчення роботи;
- 4 – резерв часу.

### Правила побудови сіткового графіку

1. Якщо початок роботи різний, а тривалість робіт однакова, то обираємо максимальний час початку робіт.
2. Якщо початок робіт однаковий, а тривалість робіт різна, то обираємо максимальну тривалість робіт.
3. Якщо закінчення робіт однакове, а тривалість різна, то обираємо максимальну тривалість робіт.
4. Якщо закінчення робіт різне і тривалість різна, то обираємо мінімальне значення закінчення робіт.
5. Якщо початок робіт різний і тривалість робіт різна, то обираємо максимальний початок робіт.

### Практична робота № 9

#### МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Мета роботи:** навчитися визначати найбільш оптимальне управлінське рішення спрямоване на підвищення ефективності виробничого підприємства

#### Ситуативне завдання

На підприємство, де Ви працюєте керівником, заплановано завезти нове обладнання. Необхідне обладнання пропонують дві компанії «К» і «С». Під час обговорення цієї проблеми з відповідальними за це працівниками з'ясувалося, що існує дві протилежні думки; Одні віддають перевагу компанії «К». інші – «С». Право прийняти остаточне рішення належить Вам. Якою буде Ваша позиція як керівника? Обґрунтуйте свій вибір.

А. Оскільки практичну роботу з обслуговування обладнання фактично виконують робітники, то слід запропонувати обговорення питання з ними і вести розмову так, щоб у їх середовищі склалось остаточне рішення.

Б. Уважно вислухавши думку обох сторін, самому прийняти остаточне рішення, а відтак пояснити всім, з яких причин саме таке рішення прийнято. За необхідності переконати незгодних з Вами.

В. Вивчити переваги і недоліки обох варіантів, доповісти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення щодо придбання певного виду обладнання.

### Практичні завдання

Провести розрахунки та визначити оптимальне управлінське рішення спрямоване на підвищення ефективності роботи підприємства

#### Задача № 1

Підприємство надає послуги проживання. За місяць воно реалізує  $P_{\text{прож}}$  людинодіб за ціною  $C$  грн. Змінні витрати складають  $V_{\text{зм.од.}}$  грн. за одиницю. Постійні витрати підприємства дорівнюють  $V_{\text{пост}}$  грн. в місяць.

Начальник відділу маркетингу пропонує знизити ціну реалізації на  $Z_{\text{мін.од.}}$  грн. за одиницю і одночасно довести витрати на рекламу до  $V_{\text{рекл}}$  грн. в місяць. Відділ маркетингу прогнозує у даному разі збільшення обсягу реалізації на  $Q$  %. Чи слід приймати таку пропозицію?

Варіант	$P_{\text{прож}}$ (людино-діб)	$C$ (грн.)	$Z_{\text{мін.од.}}$ (грн.)	$V_{\text{зм.од.}}$ (грн.)	$V_{\text{пост.}}$ (грн.)	$V_{\text{рекл.}}$ (грн.)	Зміни $Q$ %
1	375	570	55	370	70000	23500	45
2	300	695	20	300	70010	23400	40
3	310	690	25	315	70015	23300	41
4	320	685	30	314	70020	23200	42
5	325	680	35	317	70030	23100	43
6	330	675	40	320	70040	23000	44
7	335	670	45	325	70050	22900	46
8	340	665	50	330	70060	22800	47
9	345	660	60	340	70070	22700	48
10	350	655	65	335	70080	22600	49
11	355	650	70	345	70090	22500	50
12	360	645	60	350	70100	22400	39
13	365	640	55	355	70110	22300	38
14	370	635	50	360	70120	22200	37
15	375	630	45	365	70130	22100	36
16	380	625	40	375	70140	22000	35
17	385	620	30	300	70150	21900	33
18	390	615	25	310	70160	21800	32
19	395	610	20	320	70170	21700	31
20	400	605	15	325	70180	21600	30
21	410	600	95	385	70190	21500	29
22	415	595	85	390	70200	21400	28
23	420	575	80	395	70210	21300	27
24	425	580	90	400	70220	21200	26
25	430	590	75	410	70230	21100	25



### Задача № 2

Підприємство надає послуги проживання. В місяць воно реалізує  $P_{\text{прож}}$  людинодіб за ціною  $C$  грн. Змінні витрати складають  $V_{\text{зм.од.}}$  грн. за одиницю. Постійні витрати підприємства дорівнюють  $V_{\text{пост.}}$  грн. в місяць.

Заступник директора з виробництва пропонує використати більш дешеву робочу силу, що дозволяють зекономити на змінних витратах по  $\Delta V_{\text{зм.од.}}$  грн. с кожної послуги. Однак, начальник відділу збуту вважає, що це призведе до зниження якості послуги, а відповідно призведе до зменшення обсягу реалізації до  $Q$  одиниць в місяць. Чи слід переходити на більш дешеву робочу силу?

Варіант	$P_{\text{прож}}$ (людино-діб)	$C$ (грн.)	$\Delta V_{\text{зм.од.}}$ (грн.)	$V_{\text{зм.од.}}$ (грн.)	$V_{\text{пост.}}$ (грн.)	Зміни $Q$ од.
1	375	570	65	370	70000	300
2	355	675	55	350	70130	305
3	360	670	20	355	70140	310
4	365	665	25	360	70150	315
5	370	660	30	365	70160	320
6	375	655	35	375	70170	325
7	380	625	40	300	70180	330
8	385	620	45	310	70190	335
9	390	615	50	320	70200	340
10	395	610	60	325	70210	345
11	400	605	65	385	70220	350
12	360	600	45	390	70230	280
13	365	595	40	350	72100	285
14	370	575	30	355	72000	290
15	375	580	25	300	71900	295
16	380	590	20	315	71800	250
17	385	620	15	314	71700	255
18	390	615	95	317	71600	260
19	395	610	85	320	71500	265
20	400	605	80	325	71400	280
21	410	600	90	330	71300	285
22	415	595	75	340	71200	290
23	420	575	50	335	71100	295
24	425	580	60	345	70160	250
25	430	670	65	350	70170	255

### Задача № 3

Підприємство надає послуги проживання. В місяць воно реалізує  $P_{\text{прож}}$  людинодіб за ціною  $C$  грн. Змінні витрати складають  $V_{\text{зм.од.}}$  грн. за одиницю. Постійні витрати підприємства дорівнюють  $V_{\text{пост.}}$  грн. в місяць.

Начальник відділу збуту пропонує перевести своїх співробітників з ставки на комісійну винагороду  $K_{\text{вин}}$  грн. с кожної послуги. Сумарний місячний фонд оплати зросте на  $\Delta K_{\text{фонд.}}$  грн. Він гарантує, що обсяг продажу виросте на  $Q$  %. Чи слід прийняти таку пропозицію?

Варіант	П <sub>прож</sub> (людино- діб)	Ц (грн.)	Змін <sub>Фопл.</sub> (грн.)	В <sub>зм.од.</sub> (грн.)	В <sub>пост.</sub> (грн.)	К <sub>вин</sub> (грн.)	Зміни Q %
1	375	570	13000	370	70000	30	20
2	380	605	13005	350	70190	40	21
3	385	600	13010	355	70200	41	22
4	390	595	13015	300	70210	42	23
5	395	575	13020	315	70220	43	24
6	400	580	13025	314	70230	44	25
7	360	590	13030	317	72100	46	26
8	365	620	13035	320	72000	47	27
9	370	615	13040	325	71900	48	28
10	375	610	13045	330	71800	49	29
11	380	605	13050	340	71700	50	30
12	385	600	12500	335	71600	39	10
13	390	595	12505	300	70170	38	11
14	395	575	12510	315	70180	37	12
15	400	580	12515	314	70190	36	13
16	410	670	12520	317	70200	35	14
17	415	675	12525	320	70210	33	15
18	420	670	12530	325	70220	32	16
19	425	665	12535	330	70230	31	17
20	430	660	12540	340	72100	30	18
21	390	655	12545	335	72000	29	26
22	395	625	12550	345	71900	28	27
23	400	620	12555	350	71800	27	28
24	360	615	12560	325	70170	26	29
25	365	610	12565	330	70180	25	30

### Методичні рекомендації до вирішення

1) Виручка від реалізації послуг:

$$\text{Виручка (В)} = \text{Ціна (Ц)} * \text{Обсяг (Q)} \quad (1)$$

2) Собівартість загальна:

$$C_{\text{заг}} = V_{\text{пост}} + V_{\text{зм. од.}} * Q \quad (2)$$

Змінні витрати ( $V_{\text{зм}}$ ) – залежать від обсягу виробництва (сировина, матеріали, зарплата робітників).

Постійні витрати ( $V_{\text{пост}}$ ) – не залежать від обсягу виробництва (витрати на освітлення, опалення, ремонт обладнання, рекламу, зарплата адміністративних робітників).

1) Собівартість одиниці:

$$C_{\text{од}} = C_{\text{заг}} / Q \quad (3)$$

2) Прибуток від реалізації:

$$\text{Прибуток (П)} = \text{В} - \text{И}_{\text{пост}} - V_{\text{зм. од.}} * Q, \quad (4)$$

$$\text{або } \text{П} = \text{В} - C_{\text{заг}} \quad (5)$$

де В – виручка;

Q – обсяг послуг.

## Визначення ціни наради

### Задача № 1

Визначити ціну наради на основі нижченаведених даних. Чисельність керівників, спеціалістів та службовців підприємства – Ч осіб. Місячний фонд оплати їх праці складає  $\Phi_{\text{опл}}$  грн.; місячний фонд часу роботи –  $\Phi_{\text{р.ч}}$  год. Кількість учасників наради – Н осіб. Тривалість наради – Т год. Коефіцієнт прихованих втрат складає І.

Варіант	Ч (осіб)	$\Phi_{\text{опл}}$ (грн.)	$\Phi_{\text{р.ч}}$ (годин)	Н (осіб)	Т (годин)	І
1	29	156000	6180	10	2	1,1
2	32	145600	6180	13	1,5	1,05
3	39	140000	6180	12	1	1,01
4	38	141000	6180	11	1,2	1,02
5	37	142000	6180	9	1,1	1,03
6	36	143000	6180	14	1,3	1,04
7	35	144000	6180	15	1,4	1,05
8	33	146000	6180	16	1,6	1,06
9	32	147000	6180	17	1,7	1,07
10	31	148000	6180	18	1,8	1,08
11	30	149000	6180	19	1,9	1,09
12	29	150000	6180	20	2,1	1,11
13	28	151000	6180	8	2,2	1,12
14	27	152000	6180	7	2,3	1,13
15	26	152000	6180	10	2,4	1,14
16	25	154000	6180	13	2,5	1,15
17	36	155000	6180	12	0,5	1,16
18	35	151100	6180	11	0,6	1,17
19	33	151200	6180	9	0,7	1,18
20	32	151300	6180	14	0,8	1,19
21	31	151400	6180	15	0,9	1,2
22	30	151500	6180	16	2	1,1
23	29	151600	6180	17	1,5	1,05
24	28	151700	6180	18	1	1,01
25	27	151800	6180	19	1,2	1,02

### Методичні рекомендації до вирішення

$$\text{Ціна наради} = \text{Н} * \text{Т} * (1+\text{І}) * \text{З сер.} \setminus \text{Т сер.}$$

де Н – кількість учасників, осіб;

Т – тривалість наради, год.;

І – коефіцієнт прихованих витрат, які пов'язані з участю у зустрічі;

З сер. – середньомісячна зарплата учасників зустрічі, грн.;

Т сер. – середнє число робочих годин учасника зустрічі в місяць.

## Побудова дерева рішень

### Задача № 1

Для фінансування проекту бізнесмену потрібно зайняти терміном на один рік Кр євро. Банк може позичити йому ці гроші під %Кр річних або вкласти в справу із 100% поверненням суми, але під % Пс річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що %Нп таких клієнтів позику не повертають. Що робити? Давати йому позику чи ні?

Розрахувати по таблиці доходів і по «дереву рішень».

Варіант	Кр (євро)	%Кр	%Пс	%Нп
1	20000	13	7	5
2	18500	14	10	6
3	18600	12	6	4
4	18700	11	5	3
5	18800	9	8	7
6	18900	8	11	8
7	19000	16	12	9
8	19100	15	13	10
9	19200	17	14	5
10	19300	18	15	6
11	19400	19	9	4
12	19500	20	7	3
13	19600	21	10	7
14	19700	22	6	8
15	19800	23	5	9
16	19900	24	8	10
17	18110	25	11	5
18	18120	13	12	6
19	18130	14	13	4
20	18140	12	14	3
21	18150	11	15	7
22	18160	9	9	8
23	18170	8	7	9
24	18180	16	10	10
25	18290	15	6	5

### Методичні рекомендації до вирішення

На практиці результат одного рішення змушує нас приймати наступне і т.д. Схема "дерево" рішень дуже схожа на схему "дерево" ймовірностей. Її використовують, коли потрібно прийняти кілька рішень в умовах невизначеності, коли кожне рішення залежить від результату попереднього чи вихідного іспитів. Складаючи "дерево" рішень, потрібно намалювати "стовбур" і "гілки", що відображають структуру проблеми. "Гілки" позначають можливі альтернативні рішення, що можуть бути прийняті, і можливі варіанти що виникають у результаті цих рішень. На схемі ми використовуємо два види "гілок":

перший - пунктирні лінії, що з'єднують квадрати можливих рішень,

другий - суцільні лінії, що з'єднують кружки можливих рішень.

Квадратні "вузли" позначають місця, де приймається рішення, круглі "вузли" - поява варіантів.

Так як приймаючий рішення не може впливати на появу варіантів, йому залишається лише обчислювати імовірність їхньої появи.

Коли всі рішення і їх варіанти зазначені на "дереві", прораховується кожний з варіантів, і наприкінці проставляється його грошовий дохід. Усі витрати, викликані рішенням, проставляються на відповідній "гілці".

**Приклад.** Для фінансування проекту бізнесмену потрібно зайняти терміном на один рік 15000 євро. Банк може позичити йому ці гроші під 15% річних або вкласти в справу із 100% поверненням суми, але під 9% річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що 4% таких клієнтів позику не повертають. Що робити? Давати йому позику чи ні?

Перед вами приклад задачі з одним рішенням, тому можна скористатися як таблицею доходів, так і "деревом рішень". Розглянемо обидва варіанти.

### Рішення №1 (по таблиці доходів)

Максимізуємо очікуваний наприкінці року чистий дохід, який являє собою різницю суми, отриманої наприкінці року, і інвестованої на його початку. Таким чином, якщо позика була видана і повернута, то чистий дохід складе:

$$\text{Чистий дохід} = ((15000 + 15\% \text{ від } 15000) - 15000) = 2250 \text{ євро.}$$

Таблиця 1.

Чистий дохід наприкінці року, євро.

Можливі результати	Можливі рішення		Ймовірність
	Видавати позику	Не видавати (інвестувати)	
Клієнт позику повертає	2250	1350	0,96
Клієнт позику не повертає	-15000	1350	0,04
Очікуваний чистий дохід	1560	1350	

Якщо банк вирішує видати позику, то максимальний очікуваний чистий дохід дорівнює 1560 євро.

### Рішення №2 (по «дереву рішень»)

У даному випадку також використовуємо критерій максимізації очікуваного чистого доходу на кінець року.

Далі розрахунок ведеться аналогічно розрахункам по таблиці доходів. Очікуваний чистий дохід у кружках А і В обчислюється в такий спосіб:

У кружку А:

$$\text{Давати позику} = \{17250 \times 0,96 + 0 \times 0,04\} - 15000 = 16560 - 15000 = 1560 \text{ євро.}$$

У кружку Б:

$$\text{Не давати позику} = \{16350 \times 1,0 - 15000\} = 1350 \text{ євро.}$$

Оскільки очікуваний чистий дохід більше в кружку А, то приймаємо рішення видати позику.

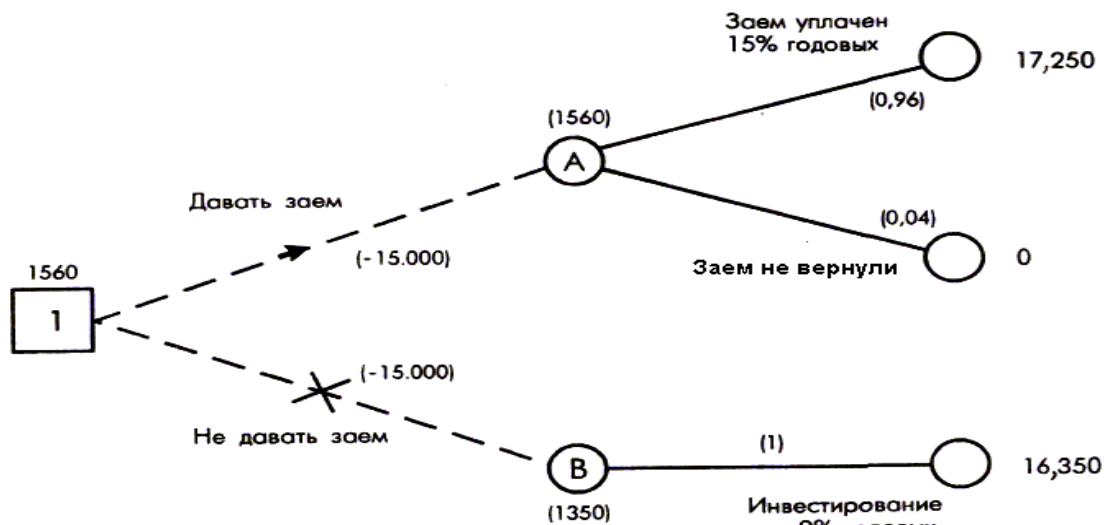


Рис. 1. «Дерево рішень».

## Тренінг Тест1

Визначте свій потенціал лідера. Нижче подано шкалу оцінки якостей лідера. Цифра 9 означає найвищі вияви якості, цифра 1 - найнижчі. Виконайте такі процедури:

1.З'єднавши всі позначені Вами цифри суцільною лінією, Ви отримаєте графік самооцінки.

2.Попросіть кількох осіб оцінити вас за даною шкалою. Знайдіть середній бал за кожною колонкою. З'єднайте всі цифри лінією іншого кольору і ви отримаєте графік "погляду збоку..

3.Продумайте програму самовиховання.

Риси і якості	Сильно				Слабо				
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Дотримання форм моралі	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Швидкість і гнучкість	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Вміння розуміти інших	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Розсудливість	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Прагнення до відповідальності	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Відсутність прагнення до розкошів	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Широта і глибина пізнання	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Вірність слову	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Гарні мовні навички	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Стриманість	9	8	7	6	5	4	3	2	1
11. Адекватність самооцінки	9	8	7	6	6	4	3	2	1
12. Повага до людей	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. Раціоналізм	9	8	7	6	5	4	3	2	1
14. Гуманізм	9	8	7	6	5	4	3	2	1
15. Благородність	9	8	7	6	5	4	3	2	1
17. Прагнення допомоги людям	9	8	7	6	5	4	3	2	1
18. Стабільність у поведінці	9	8	7	6	5	4	3	2	1
19. Наполегливість у досягненні цілей	9	8	7	6	5	4	3	2	1
20. Схильність до самообслуговування	9	8	7	6	5	4	3	2	1
21. Висока культура поведінки	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Для того щоб оцінити свої можливості стати ефективним лідером, додайте бали, вказані вами за кожною позицією наведеної таблиці.

Загальний бал оцінки має бути в межах від 189 до 21. Особи, що набрали менше 80 балів, як правило, не можуть бути лідерами.

**Примітка.** Адекватну оцінку можна отримати, коли експертами виступають 7-8 осіб.

### Тест 2

Визначте, чи здатні Ви впливати на інших. Для виконання тесту відповідайте на запитання «так» чи «ні».

1. Чи вибрали б Ви професію актора або політика?
  2. Чи дратують Вас люди, які екстравагантно вдягаються і так само поведуться?
  3. Чи здатні Ви поділитися з іншою людиною своїми особистими переживаннями?
  4. Чи швидко Ви реагуєте на негативне ставлення до Вас?
  5. Чи дошкуляють Вам успіхи інших в тій сфері, в якій Ви самі хотіли досягти успіхів?
  6. Чи готові Ви взяти на себе складну справу тільки для того, щоб показати, що вона Вам під силу?
  7. Чи могли б Ви пожертвувати усім заради здійснення чогось незвичайного?
  8. Чи бажаєте Ви бути завжди в оточенні тих самих друзів?
  9. Чи живете Ви по розписаному за годинами розпорядку?
  10. Чи любите Ви пересувати меблі в квартирі?
  11. Чи подобається Вам виконувати звичайну для Вас справу кожний раз по новому?
  12. Чи жартуєте Ви над зарозумілими людьми?
  13. Чи можете Ви сказати своєму керівнику, що він неправий?
- Бали визначте за допомогою таблиці:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	0	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Якщо Ви набрали від 65 до 35 балів, то можете підкорити своєму впливу інших, виховувати їх, повчати. Ви здатні переконувати та впливати на інших, але при цьому не вдаєтесь до крайнощів, тому що це може перетворити Вас на тирана.

Якщо Ви набрали менше 30 балів, то Ви не здатні переконувати та впливати на інших, хоч часто маєте рацію. Ви нічого не робите через силу. Іноді надто стримані, що заважає в досягненні мети.

## САМОСТІЙНА РОБОТА № 1

### Розробка SWOT-аналізу підприємства готельно-ресторанного бізнесу

#### Теоретичні відомості

SWOT-аналіз – це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок і оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього.

Враховуючі міжнародний досвід для вибору стратегії розвитку галузі (підприємства) необхідно визначити її привабливість та оцінити конкурентні переваги (силу бізнесу галузі). Таку оцінку можливо зробити методами формалізованого якісного аналізу за допомогою експертних оцінок «Привабливість галузі» та «конкурентні переваги» можна назвати комплексними експертними показниками, розраховувати які необхідно за допомогою коефіцієнтів вагомості (Д), які будуть присвоєні експертами кожному окремому показнику оцінки привабливості (І) підприємства та оцінки конкурентних переваг (j) бізнесу.

Привабливість підприємства можна оцінити, якщо виконати послідовно два аналізи:

- аналіз сильних та слабких сторін підприємства (таблиця.1),
- аналіз можливостей та загроз підприємства (таблиця.2).

Перший аналіз буде охоплювати внутрішнє середовище підприємства (галузі), в т.ч.: маркетинг, фінанси, виробництво, організацію та персонал, а другий – зовнішнє середовище підприємства.



Таблиця 1

## Аналіз сильних та слабких сторін підприємства (галузі)

Показники внутрішнього середовища підприємства (галузі)	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2 x гр.3):100
1	2	3	4
<b>I. Маркетинг:</b>			
1.1. Імідж підприємства	10		
1.2. Ринкова частка	5		
1.3. Якість товару і послуг	2		
1.4. Рівень сервісу	5		
1.5. Ціни на послуги	2		
1.6. Ефективність реклами	2		
1.7. Ефективність просування товару і послуг	5		
1.8. Місце розташування	2		
<b>II. Фінанси:</b>			
2.1. Рівень прибутковості	10		
2.2. Фінансова стійкість	5		
2.3. Рентабельність інвестицій	5		
2.4. Рівень витрат	2		
<b>III. Виробництво:</b>			
3.1. Рівень НДР	3		
3.2. Наявність сировини та інших матеріальних ресурсів місцевого походження	4		
3.3. Стан основних фондів	3		
3.4. Значення продукції для підвищення добробуту людини	4		
3.5. Технічний рівень виробництва	4		
3.6. Інноваційність підприємства	4		
3.7. Використання сучасних технологій	5		
3.8. Стандартизація продукції	4		
3.9. Своєчасне виконання замовлення	3		
<b>IV. Організація та персонал:</b>			
4.1. Підприємницька орієнтація	5		
4.2. Кваліфікація керівників	2		
4.3. Кваліфікація персоналу	2		
4.4. Адаптивність персоналу	2		
УСЬОГО (сукупна експертна оцінка сильних (С) та слабких (СЛ) сторін (Б) підприємства	100		$ССЛБ = \sum_{i=1}^{25} D_i R_i$
в тому числі <u>сильні сторони</u> галузі (С), які набрали рейтинг у 5-10 балів (n)			$C = \sum_{i=1}^{25-n} D_i R_i$
<u>слабкі сторони</u> галузі (СЛ), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)			$СЛ = \sum_{i=1}^{25-n} D_i R_i$

Графічна інтерпретація аналізу сильних та слабких сторін підприємства (галузі) здійснюється за допомогою побудови стратегічного профілю підприємства (галузі).

Стратегічний профіль підприємства – зручний інструмент, який дає можливість керівникам, менеджерам і фахівцям зі стратегічного розвитку оцінити загальний рівень, силу та слабкість показників внутрішнього середовища підприємства, на які необхідно звернути увагу та запропонувати певний комплекс дій, що здатні привести до покращення ситуації.

Стратегічний профіль підприємства будується наступним чином (рис. 1). Складається матриця, з однієї сторони якої перелічуються показники внутрішнього середовища підприємства, а з другої будується шкала експертних оцінок сили і слабкості підприємства.

Бальні оцінки вписуються у відповідне значення шкали і показника, відзначаючи місце їхнього перетинання крапкою. Отримані оцінки на шкалі з'єднуються лінією.

Процедура оцінки допомагає побудувати за кожною аналізованою компонентою профіль слабких та сильних сторін підприємства.

Показники внутрішнього середовища підприємства (галузі)		Шкала									
		Слабкість				Сила					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маркетинг:	1.1. Імідж підприємства										
	1.2. Ринкова частка										
	1.3. Якість товару і послуг										
	1.4. Рівень сервісу										
	1.5. Ціни на послуги										
	1.6. Ефективність реклами										
	1.7. Ефективність просування товару і послуг										
	1.8. Місце розташування										
Фінанси:	2.1. Рівень прибутковості										
	2.2. Фінансова стабільність										
	2.3. Рентабельність інвестицій										
	2.4. Рівень витрат										
Виробництво	3.1. Рівень НДР та інновацій										
	3.2. Наявність сировини та інших матеріальних ресурсів місцевого походження										
	3.3. Стан основних фондів										
	3.4. Значення продукції для підвищення добробуту людини										
	3.5. Технічний рівень виробництва										
	3.6. Інноваційність підприємства										
	3.7. Використання сучасних технологій										
	3.8. Стандартизація продукції										
	3.9. Свочасне виконання замовлення										
Організація і персонал	4.1. Підприємницька орієнтація										
	4.2. Кваліфікація керівників										
	4.3. Кваліфікація персоналу										
	4.4. Адаптивність персоналу										

Рис.1. Стратегічний профіль підприємства

Таблиця 2

## Аналіз можливостей та загроз підприємства

Показники зовнішнього середовища галузі	коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2x гр.3):100
1	2	3	
<b>I. Нові можливості (М):</b>			
1.1. Зміни в економічному положенні споживачів	10		
1.2. Зміни в законодавстві	10		
1.3. Підйом економіки регіону	15		
1.4. Використання можливостей кооперативних та комбінованих зв'язків підприємств	10		
1.5. Вихід на нові сегменти ринку	5		
1.6. Зміни у митному законодавстві	5		
1.8. Державне регулювання (вільні зони та інше)	10		
1.9. Технологічні зміни	15		
1.10. Структурні зміни у господарстві	10		
1.11. Зміни міжнародної кон'юнктури	10		
УСЬОГО	100	$M = \sum_{j=1}^{10} D_j R_j$	
<b>II. Загрози (З):</b>			
2.1. Реакція зі сторони потенціальних споживачів	7		
2.2. Низькі ціни проникнення на ринок	10		
2.3. Можливість появи нових конкурентів	15		
2.4. Зміна валютного курсу	3		
2.5. Екологічні катастрофи	10		
2.6. Природні умови	10		
2.7. Заходи по регулюванню соціальних процесів	15		
2.8. Міграція населення	15		
2.9. Нові технології	15		
УСЬОГО	100	$Z = \sum_{k=1}^9 D_k R_k$	

Далі складається матриця привабливості підприємства (таблиця 3).

Таблиця 3

## Сукупна експертна оцінка за допомогою матриці привабливості підприємства

	Можливості підприємства (М)	Загрози підприємства (З)
Сильні сторони підприємства (С)	ПОЛЕ "СМ"	ПОЛЕ "СЗ"
Слабкі сторони підприємства (СЛ)	ПОЛЕ "СЛМ"	ПОЛЕ "СЛЗ"
УСЬОГО (ПП)	$ПП = C + СЛ + (\alpha M - \beta Z) : 2$	

Сукупна оцінка привабливості підприємства (ПП) у балах буде використовуватись при побудові матриці вибору стратегії розвитку галузі (рис. 2). Здійснення (прогнозоване) позитивних подій (можливостей) та негативних подій (загроз) залежить від ймовірностей, яку буде закладено в розрахунки за допомогою коефіцієнтів ( $\alpha$  і  $\beta$ ). Можливі три варіанти здійснення прогнозу (висока, середня та низька ймовірність), що дозволить сформулювати різні сценарії розвитку подій.

Для спрощення прогнозу рекомендується взяти показники ймовірності здійснення:

- оптимістичного прогнозу ( $\alpha_o=0,7$ ;  $\beta_o=0,3$ ) –  $ПП_o = C+CL+(0,7 \cdot M-0,3 \cdot 3):2$
- песимістичного прогнозу ( $\alpha_n=0,3$ ;  $\beta_n=0,7$ ) –  $ПП_n = C+CL+(0,3 \cdot M-0,7 \cdot 3):2$

Для кожного з зазначених в таблиці Д.3. полів дослідник (експерт) повинен розглянути отримані парні комбінації і виділити ті, які повинні враховуватись при розробці заходів вибраних стратегій поведінки галузі в майбутньому (поле “СМ – сила та можливість”, поле “СЗ – сила та загрози”, поле “СЛМ – слабкість та можливість”, поле “СЛЗ – слабкість та загрози”).

## САМОСТІЙНА РОБОТА №2

### Визначення управлінського потенціалу підприємства

#### Теоретичні відомості

Важливе значення для визначення можливостей організації має значення управлінського потенціалу - система показників, що рекомендується використовувати для вивчення результативності управління, наведена в табл. 8

Таблиця 1

#### Інформаційне представлення оцінки управлінського потенціалу

Назва показника	Розрахункова формула	Джерело інформації
1. Ефективність управління	$E_y = P_y / \text{Чау}$ , $P_y$ - результат управління (прибуток організації); $\text{Чау}$ - чисельність апарату управління	Форма №2 «Звіт про фінансові результати», ряд 050
2. Зайнятість персоналу в апараті управління	$E_z = \text{Чау} / \text{Чвп}$ , $\text{Чвп}$ – чисельність виробничого персоналу	Форма 6-ПВ
3. Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$E_c = \text{Члк} / \text{Чфк}$ , $\text{Члк}$ - чисельність лінійних керівників; $\text{Чфк}$ - чисельність функціональних керівників	Аналіз структури апарату управління та організаційної структури управління
4. Економічність праці апарату управління	$E_{ay} = \text{Сау} / \text{Св}$ , $\text{Сау}$ - загальна сума витрат на управління; $\text{Св}$ - сума витрат на виробництво продукції	Кошторис витрат, Форма 5-с
5. Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	$K_{ц.ау} = \text{Чц.ау} / \text{Чау}$ , $\text{Чц.ау}$ – чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми	Аналіз функціональних обов'язків («Посадові інструкції»)
6. Коефіцієнт дублювання управлінських функцій	$K_d = \text{Крп} / \text{Кпол}$ , $\text{Крп}$ - кількість функцій, що закріплено за декількома підрозділами;	Аналіз посадових обов'язків («Положення про структурні

	Кпол - кількість робіт за закріпленими положеннями	підрозділи»)
7. Коефіцієнт надійності праці апарату управління	Кнад = 1-Кн/Кзаг Кн – кількість нереалізованих рішень; Кзаг - загальна кількість рішень, прийнятих в підрозділі	Аналіз робочого дня управлінського персоналу
8. Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	Кпуц = О/Т О – денні часові відхилення; Т- нормативна кількість годин роботи	Аналіз робочого дня управлінського персоналу
9. Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	Кнау = Тпер/Тпід, Тпер - час перерв зафіксованих в апараті управління; Тпід - працеемність управлінських робіт за підрозділами	Аналіз робочого дня управлінського персоналу

Таблиця 2.

### Форма заповнення результатів розрахунків ефективності управління

Показники	20__
Ефективність управління ( $E_y$ )	
Зайнятість персоналу в апараті управління ( $E_z$ )	
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління ( $E_c$ )	
Економічність праці апарату управління ( $E_{ay}$ )	
$Управлінський\ потенціал = \sqrt[4]{E_y * E_z * E_c * E_{ay}}$	

### Варіанти завдань

**Ру** - результат управління (прибуток організації); (050) ФР, тис. грн.

**Чау** - чисельність апарату управління (Орг.структура), кількість осіб

**Чвп** – чисельність виробничого персоналу (Орг.структура) , кількість осіб

**Члк** - чисельність лінійних керівників; (Орг.структура) , кількість осіб

**Чфк** - чисельність функціональних керівників (Орг.структура) , кількість осіб

**Сау** - загальна сума витрат на управління; (070) ФР, тис. грн.

**Св** - сума витрат на виробництво продукції (080+090+091+280) ФР, тис. грн.

**Чц.ау** – чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми (Орг.структура) , кількість осіб

**Крп** - кількість функцій, що закріплено за декількома підрозділами; (Орг.структура)

**Кпол** - кількість робіт за закріпленими положеннями

**Кн** – кількість нереалізованих рішень;

**Кзаг** - загальна кількість рішень, прийнятих в підрозділі

**О** – денні часові відхилення, хв.;

**Т** - нормативна кількість годин роботи, годин

**Тпер** - час перерв зафіксованих в апараті управління, хв. ;

**Тпід** - працеемність управлінських робіт за підрозділами, хв.

Варіант	Ру	Сау	Св				Крп	Кпол	Кн	Кзаг	О	Т	Тпер	Тпід
	050 ФР	070 ФР	080 ФР	090 ФР	091 ФР	280 ФР								
1	2729	1962	418	48	0	7464	2	18	2	5	120	8	95	495
2	2206	1741	428	23	0	8176	3	19	3	6	110	8	85	480
3	2310	1746	427	24	0	8015	4	15	4	7	111	8	94	481
4	2416	1721	426	25	0	7996	5	14	5	9	112	8	93	482
5	2529	1725	425	26	0	7845	6	16	6	10	113	8	92	483
6	2634	1722	424	27	0	7726	7	18	1	6	114	8	91	484
7	2254	1736	423	28	0	7643	8	17	2	4	115	8	90	485
8	2297	1749	422	29	0	7589	1	13	3	8	116	8	89	486
9	2345	1758	421	30	0	7428	2	16	4	7	117	8	88	487
10	2386	1762	420	31	0	7367	3	18	5	9	118	8	87	488
11	2457	1774	419	32	0	7498	4	19	1	3	119	8	86	489
12	2464	1786	417	33	0	8143	5	14	2	7	121	8	85	490
13	2584	1792	716	34	0	8065	6	10	3	6	122	8	84	491
14	2549	1816	715	35	0	7944	7	12	4	4	123	8	83	492
15	2654	1822	414	36	0	7923	2	17	5	8	124	8	82	493
16	2693	1834	413	37	0	7867	4	16	6	9	125	8	81	494
17	2716	1849	412	38	0	7842	6	15	7	10	126	8	96	479
18	2281	1857	411	39	0	7785	8	18	2	7	127	8	97	478
19	2237	1862	410	40	0	7746	7	13	4	6	128	8	98	477
20	2367	1873	429	41	0	7687	3	14	3	9	129	8	99	476
21	2359	1912	430	42	0	7531	2	19	5	8	109	8	100	496
22	2448	1928	431	43	0	7485	5	12	6	7	108	8	95	497
23	2439	1933	432	44	0	7462	8	17	1	6	107	8	96	498
24	2565	1947	433	45	0	7412	4	16	3	7	106	8	94	499
25	2672	1957	434	46	0	7409	6	18	2	9	105	8	93	500

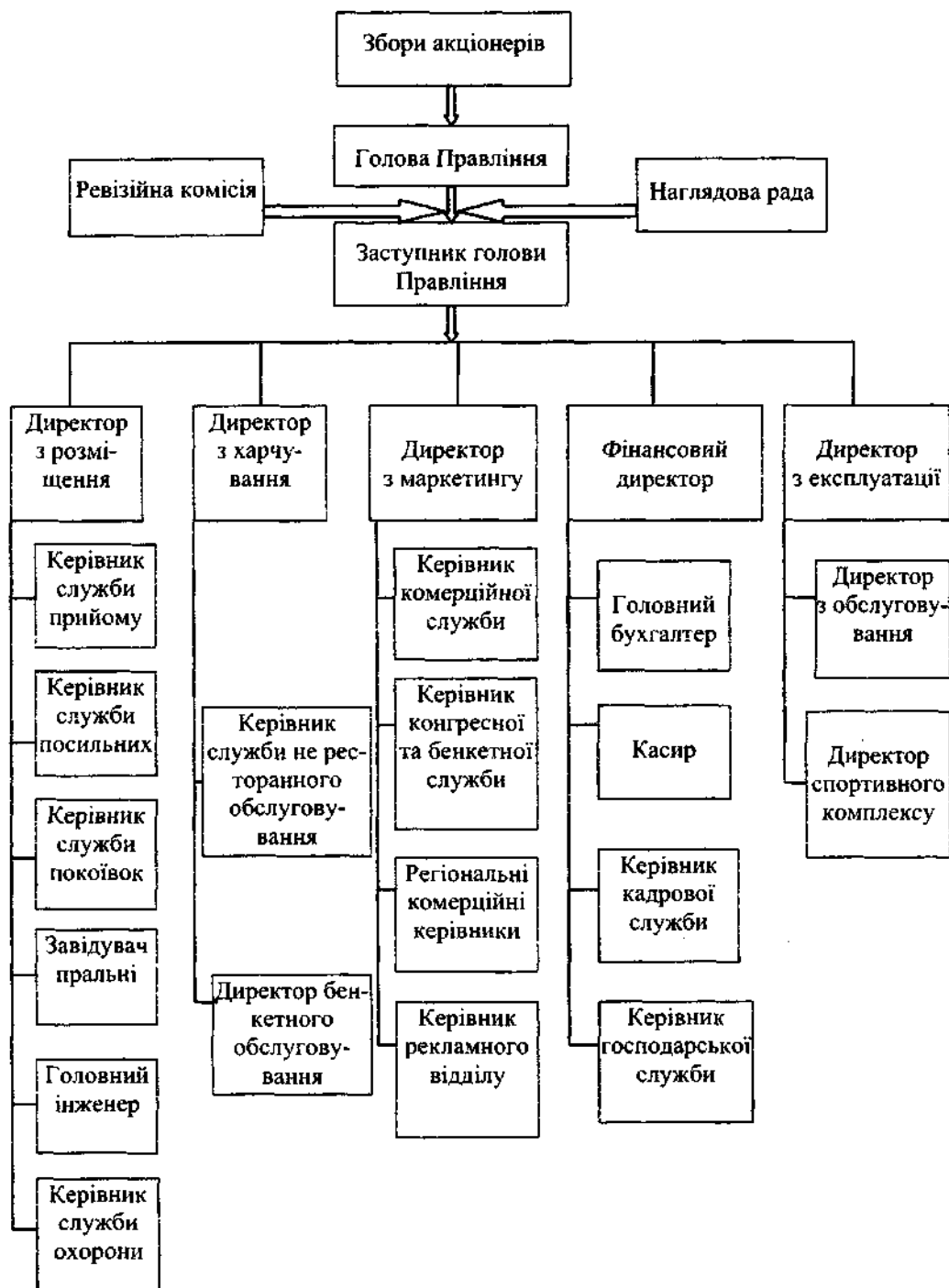


Рис.4 – Організаційна структура готельного комплексу (лінійно-функціональна (штабна) структура управління)

Варіант	Служби готельного комплексу (кількість, осіб)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	1	4	1	2	2	1	1	-	1	2	2	2	-
2	3	4	2	5	1	2	2	2	1	-	1	2	2	2	-
3	4	6	3	6	1	3	2	2	1	1	2	3	2	3	-
4	5	7	4	7	1	3	3	3	2	1	2	3	3	3	-
5	6	8	5	8	2	4	3	3	2	2	2	3	3	4	1
6	7	9	6	9	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	1
7	8	10	7	10	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	1
8	9	11	8	11	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	1
9	10	12	9	12	3	6	6	5	4	5	5	4	4	5	2
10	3	6	2	6	1	6	5	4	2	3	2	2	2	3	1
11	5	8	3	4	2	4	5	3	2	3	2	2	2	3	1
12	7	10	4	8	3	4	7	4	2	4	3	3	3	3	2
13	9	12	5	10	3	7	7	5	3	4	1	3	4	4	2
14	2	5	3	4	2	5	2	3	2	1	2	2	2	2	1
15	4	7	2	6	2	3	8	3	2	2	2	2	3	2	1
16	6	9	4	9	2	6	7	4	2	3	3	2	3	2	1
17	8	10	6	10	3	7	9	4	3	4	4	3	4	4	2
18	10	12	7	11	4	8	10	6	4	4	5	4	4	5	2
19	7	9	5	8	3	5	6	5	2	2	4	3	3	3	1
20	5	8	4	7	3	4	5	4	2	1	3	2	3	3	1
21	3	4	2	6	2	4	4	3	2	-	2	2	2	2	1
22	1	4	1	5	1	2	2	2	1	-	1	1	1	1	-
23	8	9	4	7	2	8	4	6	3	3	3	2	3	2	1
24	6	8	5	9	3	7	4	6	2	2	4	3	3	3	1
25	4	6	3	8	2	6	3	4	1	2	3	2	3	4	1

## Перелік служб готельного комплексу:

1. Служба розміщення	9. Служба не ресторанного обслуговування
2. Служба прийому	10. Служба банкетного обслуговування
3. Служба посильних	11. Служба бухгалтерії
4. Служба покоївок	12. Кадрова служба
5. Служба пральні	13. Господарська служба
6. Інженерно-технічна служба	14. Обслуговуюча служба
7. Служба охорони	15. Служба організації дозвілля
8. Служба харчування	



## Спостережний лист директора служби харчування (зразок)

№ з/п	Що спостерігалось	Поточний час, год. <sup>хв.</sup>	Тривалість, хв.	Індекс
1	2	3	4	5
1	Початок робочого дня	9 <sup>00</sup>	7	
	Прихід на роботу	9 <sup>07</sup>		
2	Обхід цехів ресторанного господарства	9 <sup>55</sup>	48	
3	Ознайомлення з кореспонденцією	10 <sup>14</sup>	19	
4	Підготовка наради з виробничих питань з начальниками ресторанних цехів і шеф-кухарем	10 <sup>19</sup>	5	
5	Проведення виробничої наради у вище переліченому складі	11 <sup>05</sup>	46	
6	Проведення атестації офіціантів	12 <sup>18</sup>	73	
7	Телефонні розмови	12 <sup>30</sup>	12	
8	Ознайомлення із інформацією про результати діяльності ресторанних цехів в першій половині дня	13 <sup>02</sup>	32	
9	Обідня перерва	14 <sup>05</sup>	63	
10	Нарада у технічного директора з питань вдосконалення організації виробничого процесу	14 <sup>47</sup>	42	
11	Прийом робітників цеху і вирішення конфліктних ситуацій	15 <sup>33</sup>	46	
12	Телефонна розмова із заступником голови правління з питань доставки сировини та напівфабрикатів	15 <sup>36</sup>	3	
13	Обхід ресторанних залів з головним інженером та директором банкетного обслуговування	16 <sup>06</sup>	29	
14	Робота з документами, літературою і т. ін..	16 <sup>35</sup>	30	
15	Телефонні розмови	16 <sup>48</sup>	13	
16	Обхід цеху. Перевірка технологічного процесу виготовлення харчової продукції	17 <sup>33</sup>	45	
17	Оформлення документації про техніко-економічну діяльність ресторанних цехів	17 <sup>48</sup>	15	
18	Складання плану роботи на наступний день	18 <sup>07</sup>	19	
Всього :	547			

## КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ

### ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ

1. Вплив спеціалізації на ефективність структури управління
2. Вертикальних, горизонтальні, лінійні зв'язки.
3. Переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.
4. Факторів від яких залежить рівень і якість менеджменту
5. Основні принципи менеджменту.
6. Функції управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу
7. Основних функцій підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
8. Функціональні обов'язки менеджерів готельного бізнесу.
9. Виробничі процеси пов'язані з наданням основної та додаткових послуг.
10. Специфічних принципів здійснення функції «організація» в готелях
11. Заходи раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів
12. Класифікація потреб людини
13. Етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.
14. Суть і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда).
15. Визначення поведінки людини у світлі прецесійних теорій мотивації (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління,
16. модель Портера-Лоулера).
17. Форми морального, соціального й матеріального стимулювання.
18. Факторів, що визначають систему матеріальних стимулів
19. Цілі матеріального стимулювання на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
20. Відмінність матеріального стимулювання підприємств з приватною формою власності
21. Особливість управлінської праці
22. Види поділу управлінської праці.
23. Мотиваційний механізм менеджерів, спеціалістів і службовців, його подібність і відмінність.
24. Поточне стимулювання й винагорода за кінцевий результат роботи, суть і можливості щодо їх застосування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
25. Фахова й внутрішньо-фірмову види кар'єри.
26. Заохочення працівників управлінням наданням їм вільного часу й сприятливого режиму роботи.
27. Основні принципи контролю.
28. Характеристика основних видів контролю, здійснюваним на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
29. Заходи та етапи процесу контролю
30. Якості ефективного контролю
31. Стратегічна спрямованість контролю

32. Основні фактори, що впливають на попит у сфері готельно-ресторанного бізнесу
33. Економіко-математичний метод аналізу.
34. Основні критерії оцінки зовнішньої ефективності діючої стратегії.
35. Основних ресурси підприємства.
36. Ефективність використання просторових ресурсів
37. Використання технологічних ресурсів
38. Аналіз використання трудових ресурсів
39. Інформаційні ресурси підприємства
40. Організаційні ресурси підприємства
41. Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства.
42. Структура стратегічного плану розвитку підприємства.
43. Класифікація стратегій
44. Сіткові моделі й методи в практиці управлінської діяльності.
45. Критерії оптимізації й обмежень при обґрунтуванні управлінських рішень.
46. Суть понять: подія, робота, шлях, резерви.
47. Методи розрахунку основних параметрів сіткових моделей.
48. Сіткові й лінійні графіки складних комплексів робіт.
49. Критерії оптимізації планів виконання комплексів робіт.
50. Методи оптимізації планів виконання комплексів робіт.
51. Класифікація методи менеджменту
52. Економічні методи менеджменту в системі готельно-ресторанного сервісу.
53. Характеристика регламентуючих, розпорядчих та дисциплінарних методів менеджменту.
54. Види дисципліни, що існують в готельно-ресторанному бізнесі
55. Соціально-психологічні методи управління
56. Ознаки, що характеризують управлінські рішення
57. Вимоги, що ставлять до управлінських рішень
58. Ознаками класифікації управлінських рішень
59. Етапи процесу розробки й прийняття управлінських рішень

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Предметом менеджменту є:**

- А). управління підприємством;
- Б). управління колективом;
- В). управлінські відносини;
- Г). всі відповіді вірні.

### **2. Функціональна підсистема системи менеджменту включає в себе:**

- А). дві функції: планування та виконання;
- Б). три функції: маркетингу, планування і виробництва;
- В). чотири функції: маркетингу, планування, управління і виробництва;
- Г). шість функцій: маркетингу, планування, організації, мотивації, контролю та обліку, регулювання.

### **3. Науковими підходами до менеджменту є:**

- А). системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, процесний;
- Б). функціональний, відтворювальний, динамічний, нормативний, кількісний;
- В). адміністративний, поведінковий, ситуаційний;
- Г). всі відповіді вірні.

### **4. Ситуаційний підхід до менеджменту базується на:**

- А). основі теорії дослідження операцій і математичних моделей;
- Б). тому, що в управлінні організацією не існує тільки одного набору принципів чи правил, які можна використати в усіх ситуаціях;
- В). взаємодії різних частин організації;
- Г). важливості вивчення кожної окремої частини в контексті цілого.

### **5. Застосування принципу уніфікації в менеджменті пов'язано із:**

- А). зменшенням масштабу виробництва;
- Б). необхідністю впровадження більш досконалої структури управління;
- В). збільшенням масштабу виробництва;
- Г). необхідністю підготовки уставних документів.

### **6. Поточний менеджмент охоплює:**

- А). виробничі процеси з виготовлення виробів;
- Б). постановка цілей для різних підсистем підприємства;
- В). виробничі процеси і доводить планове завдання до конкретних виконавців у кожний підрозділ;
- Г). процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями.

### **7. ТОП- менеджмент це**

- А). вища ланка управління;
- Б). середня ланка управління;
- В). нижча ланка управління;
- Г). немає вірної відповіді.

### **8. МИДЛ- менеджмент це**

- А). вища ланка управління;
- Б). нижча ланка управління;
- В). середня ланка управління;

Г). немає вірної відповіді.

**9. Системи, до складу яких входять технічні засоби та людина чи колективи, пов'язані з роботою системи називають**

- А). соціальними;
- Б). соціотехнологічними;
- В). соціотехнічними;
- Г). складними.

**10. Спеціалізація в організаціях буває:**

- А). горизонтальна;
- Б). формальна;
- В). лінійна;
- Г). всі відповіді вірні

**11. Статут підприємства є актом:**

- А). організаційного регламентування;
- Б). організаційного нормування;
- В). організаційно-методичного інструктування;
- Г). немає вірної відповіді.

**12. Компанія, яка управляє закладом готельно-ресторанного бізнесу на умовах контракту називається:**

- А). франчайзодавцем;
- Б). оператором;
- В). продавцем контракту;
- Г). немає вірної відповіді.

**13. Група підприємств, яка під єдиною торговельною маркою колективно здійснює певний вид бізнесу та знаходиться під безпосереднім контролем спільного керівництва називається**

- А). операційним ланцюгом;
- Б). франчайзингом;
- В). виробничим об'єднанням;
- Г). сітьовою структурою.

**14. Вплив сезонності, значущість територіального розміщення, нематеріальна природа продукту гостинності, контингент споживачів, складна типологія підприємств, визначальна роль персоналу. Ці характеристики відносять до**

- А). проблем та особливостей управління підприємствами гостинності;
- Б). факторів проектування роботи в підприємствах гостинності;
- В). факторів проектування організаційної структури підприємств гостинності;
- Г). немає вірної відповіді.

**15. Всі фактори зовнішнього середовища, до яких організація може лише пристосовуватися, але не в змозі на них цілеспрямовано впливати називається**

- А). діловим оточенням;
- Б). факторами прямої дії;
- В). факторами мікросередовища;
- Г). фоновим оточенням.

**16. Вертикальний розподіл праці:**

- А). зумовлює створення рівнів управління;
- Б). взаємозв'язок підлеглих з керівництвом;
- В). зумовлює створення оргструктури управління, що складається із спеціалізованих підрозділів і посадових осіб;
- Г). немає вірної відповіді.

**17. Горизонтальні зв'язки це:**

- А). зв'язки координації, які регулюються горизонтально встановленими або прийнятими в організації цілями, політикою та процедурами;
- Б). відношення, у яких керівник реалізує свої владні права і здійснює горизонтальне керівництво підлеглими;
- В). зв'язки між двома чи більше рівними по положенню в ієрархії або статусу частинами організації;
- Г). немає вірної відповіді.

**18. Департаментизація це:**

- А). постадійний розподіл робіт в організації;
- Б). організаційне уособлення виконавців схожих робіт;
- В). сукупність постійних зв'язків в організації;
- Г). немає вірної відповіді.

**19. Складовими елементами системи менеджменту підприємств гостинності є**

- А). планування, організація, мотивація, контроль;
- Б). проектування роботи, проектування організації, управлінські рішення;
- В). структура управління, процес управління, механізм управління;
- Г). немає вірної відповіді.

**20. До якісних критеріїв малого бізнесу не відносять**

- А). поєднання керівника і власника в одній особі;
- Б). фінансова та юридична незалежність;
- В). відсутність домінуючого положення на ринку;
- Г). якість товару чи обслуговування.

**21. Слабкою стороною діяльності малих підприємств є:**

- А). труднощі з фінансуванням;
- Б). значний строк окупності витрат;
- В). великі строки будівництва та реконструкції підприємства;
- Г). немає вірної відповіді.

**22. До сильних сторін функціонування малих підприємств відноситься:**

- А). простота управління підприємством;
- Б). фінансова незалежність від інших фізичних та юридичних осіб;
- В). значний обсяг та стабільність виплати заробітної плати;
- Г). немає вірної відповіді.

**23. Кількісним критерієм за яким підприємство відносяться до малого є:**

- А). річний обсяг реалізації продукції та послуг;
- Б). територіальна близькість до клієнта;
- В). фінансова та юридична самостійність;
- Г). немає вірної відповіді.

**24. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу являє собою систему:**

- А). технічну;
- Б). закриту;
- В). просту;
- Г). відкрити.

**25. Складність зовнішнього середовища визначається:**

- А). тим, яка кількість факторів, які впливають на проектування організації;
- Б). тим, як швидко змінюються фактори, які впливають на проектування організації;
- В). тим, наскільки багато факторів впливає на проектування організації і наскільки ці фактори схожі між собою;
- Г). немає вірної відповіді.

**26. Зовнішнє оточення підприємств готельного господарства характеризується:**

- А). невизначеністю;
- Б). оперативністю;
- В). послідовністю;
- Г). стратегійністю.

**27. Ті явища, процеси та інститути зовнішнього середовища на які організація шляхом цілеспрямованої дії чи домовленостей може здійснювати безпосередній вплив називається**

- А). діловим оточенням;
- Б). факторами непрямої дії;
- В). фоновим оточенням;
- Г). немає вірної відповіді.

**28. До елементів фонового оточення підприємства відносять**

- А). економічний стан держави, рівень НТП, політичні умови, культурні особливості регіону;
- Б). економічний стан держави, конкуренти, соціально-культурні особливості регіону, міжнародні події, місцеві органи влади;
- В). соціально-культурні особливості регіону, рівень НТП, споживачі, постачальники, кон'юнктура ринку;
- Г). немає вірної відповіді.

**29. Підприємство готельно-ресторанного господарства вибирає партнера за такими характеристиками:**

- А). фінансове становище, обсяг ринку;
- Б). управління, періодичність замовлень, які отримує посередник;
- В). усе назване;
- Г). немає вірної відповіді.

**30. Однією з характеристик цілей організації є:**

- А). своєчасність;
- Б). періодичність;
- В). кількісна та якісна визначеність;
- Г). немає вірної відповіді.

**31. Перший рівень управління в організації - це:**

- А). керівник підприємства і структурних підрозділів;
- Б). елементи (підрозділи) виробничої структури та їх керівник;

В). керівництво підприємства: президент фірми, рада директорів, голова і члени правління.

Г). немає вірної відповіді.

**32. «Висока» структура управління характеризується**

А). широким діапазоном контролю;

Б). вузьким діапазоном контролю;

В). оптимальним діапазоном контролю;

Г). немає вірної відповіді.

**33. Аналіз безпосереднього оточення підприємства включає вивчення таких компонентів як:**

А). конкурентів;

Б). економіка країни;

В). правове регулювання підприємницької діяльності;

Г). немає вірної відповіді.

**34. Дивізійна структура управління передбачає :**

А). стратегічне керівництво на рівні центрального апарату, а оперативне управління на рівні району здійснюють дивізійні структури;

Б). вирішення складних комплексних проблем;

В). повну підпорядкованість лінійному керівникові функціональних дивізійних служб;

Г). немає вірної відповіді.

**35. Дивізійна структура управління будується на принципі:**

А). тільки продуктовому;

Б). тільки територіальному;

В). як продуктовому так і територіальному;

Г). немає вірної відповіді.

**36. В чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління?**

А). орієнтація на нововведення;

Б). орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;

В). висока гнучкість та орієнтація на нововведення;

Г). немає вірної відповіді.

**37. Передача або делегування відповідальності за ключові рішення, а відповідно передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією це**

А). централізація управління;

Б). багаторівневність управління;

В). децентралізація управління;

Г). немає вірної відповіді.

**38. Обмін інформацією між головним інженером та головним бухгалтером проходить по**

А). вертикальним каналам комунікації;

Б). зовнішнім каналам комунікації;



- В). горизонтальним каналам комунікації;
- Г). немає вірної відповіді.

**39. Обмін інформацією між директором та начальником відділу кадрів проходить по**

- А). горизонтальним каналам комунікації;
- Б). зовнішнім каналам комунікації;
- В). вертикальним каналам комунікації;
- Г). немає вірної відповіді.

**40. Обмін інформацією між начальником відділу кадрів та зам. директора по маркетингу по**

- А). внутрішнім каналам комунікації;
- Б). зовнішнім каналам комунікації;
- В). паралельним каналам комунікації;
- Г). немає вірної відповіді.

**41. Методи розпорядчого впливу - це:**

- А). пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер і адресується керованим об'єктам або особам;
- Б). адміністративні розпорядницькі вказівки, які не носять обов'язкового характеру;
- В). встановлені основоположні правила, що регулюють розпорядницьку діяльність підприємства;
- Г). немає вірної відповіді.

**42. Методи мотиваційного механізму управління - це:**

- А). засоби досягнення цілей підприємства шляхом цілеспрямованого впливу на об'єкти управління;
- Б). сукупність способів та прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкту управління на колектив, або окремих працівників;
- В). способи мотиваційного впливу на процес управління з метою забезпечення вирішення складних завдань;
- Г). немає вірної відповіді.

**43. Економічні методи мотиваційного механізму управління базуються на мотивації:**

- А). матеріальній;
- Б). психологічній;
- В). владній;
- Г). немає вірної відповіді.

**44. Основним завданням соціальних методів є:**

- А). використання людського потенціалу для досягнення цілей підприємства;
- Б). моральне стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства;
- В). використання соціальної мотивації для досягнення цілей підприємства;
- Г). немає вірної відповіді.

**45. Основним завданням соціальних методів є:**

- А). використання соціальної мотивації для досягнення цілей підприємства;
- Б). моральне стимулювання працівників;
- В). використання людського потенціалу;

Г). немає вірної відповіді.

**46. Збірник рецептур, технологічні картки відносяться до:**

- А). правового забезпечення;
- Б). ресурсного забезпечення;
- В). інформаційного забезпечення;
- Г). методичного забезпечення.

**47. Специфічною формою планування діяльності, управління та розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу є**

- А). бізнес-план;
- Б). стратегія;
- В). концепція;
- Г). немає вірної відповіді.

**48. До факторів проектування підприємств готельного господарства відноситься:**

- А). стратегічний вибір;
- Б). автоматизація робочих місць;
- В). адаптація людини;
- Г). немає вірної відповіді.

**49. АВС-аналіз проводять за такими критеріями:**

- А). національними особливостями мереж розповсюдження товарів;
- Б). за рівнем розвитку персонального продажу;
- В). за обсягом реалізації, покриттям витрат та прибутком;
- Г). немає вірної відповіді.

**50. За допомогою АВС-аналізу визначають:**

- А). структуру збутових витрат і доходів;
- Б). обсяг реалізації у вартісних та кількісних одиницях;
- В). категорії послуг за обсягом реалізації, покриттям витрат та розміром прибутку;
- Г). немає вірної відповіді.

**51. Система обслуговування на первинному рівні – це:**

- А). система «людина-машина»;
- Б). система «машина-машина»;
- В). система «людина-людина»;
- Г). система «людина-людина» та «людина-машина».

**52. Які функції виконує заклад ресторанного господарства з повним технологічним циклом?**

- А). виробництво, реалізація і організація споживання продукції;
- Б). виробництво та реалізація;
- В). обслуговування;
- Г). виробництво, перерозподіл ресурсів.

**53. Методи обслуговування споживачів у підприємстві ресторанного господарства визначають:**

- А). за способом розрахунку зі споживачами;
- Б). за комплексом операцій: одержання продукції і її доставки до столу, що виконують споживачі / персонал;
- В). за наявністю основних і додаткових послуг;
- Г). за якістю обслуговування.

**54. Комплекс послуг ресторанного господарства включає:**

- А). послуги: харчування, виготовлення продукції, її реалізації, організації її споживання, організації дозвілля, інші послуги;
- Б). послуги організації обслуговування споживачів продуктами харчування;
- В). реалізацію продукції закладів ресторанного господарства;
- Г). немає вірної відповіді.

**55. Структура організаційно-обслуговуючої системи (ООС) підприємства ресторанного господарства складається з:**

- А). сукупності людей, матеріальних об'єктів, технологій обслуговування;
- Б). елементної структури (засобів, предметів та продуктів праці) та структури управління;
- В). основних властивостей ООС при різних зовнішніх та внутрішніх змінах;
- Г). сукупності приміщень, їх обладнання.

**56. До кількісних показників оцінки систем обслуговування в закладах ресторанного господарства відносяться**

- А). якість продукції, умови відпочинку, культура роботи обслуговуючого персоналу;
- Б). тривалість чекання початку обслуговування; коефіцієнт використання пропускної спроможності зали і роздавальні; кількість споживачів, що відмовились від послуг;
- В). перелік основних та додаткових послуг, експлуатаційні характеристики приміщень для споживачів;
- Г). наявність або відсутність черги, санітарно-гігієнічні характеристики приміщень для споживачів.

**57. Однією з характеристик послуг нематеріального характеру є:**

- А). нерозривність виробництва і споживання;
- Б). здатність зберігатись;
- В). стійкість якості;
- Г). немає вірної відповіді.

**58. Однією з характеристик послуг нематеріального характеру є:**

- А). змінність якості;
- Б). здатність зберігатись;
- В). послідовність у виробництві і споживанні;
- Г). немає вірної відповіді.

**59. До просторових ресурсів підприємства відносять:**

- А). всю територію підприємства і прилеглу до нього на відстані 200 м територію;
- Б). площі виробничих і/ або торгових приміщень, територію підприємства;
- В). тільки площу виробничих цехів;
- Г). тільки площу торгового залу, якщо такий є.

**60. Функція нормування виробничої системи:**

- А). дозволяє досягти злагодженої роботи всіх, хто бере участь в процесі виконання планових виробничих завдань;
- Б). відображає структуру керованої і керуючої систем, забезпечуючи процес цілеспрямованої дії на колектив людей, що реалізують цей процес в часі і просторі;
- В). чіткими нормами дисциплінує розробку і реалізацію виробничих завдань, забезпечує рівномірний і ритмічний хід виробництва;
- Г). впливає на колектив цеху в формі спонукаючих мотивів до ефективної праці, колективних і особистих заохочуючих заходів.

**61. Функція виробничої системи, яка дозволяє досягти злагодженої роботи всіх, хто приймає участь в процесі виконання планових виробничих завдань:**

- А). координація;
- Б). регулювання;
- В). нормування;
- Г). мотивація.

**62. Що таке автоматизація процесів на підприємстві**

- А). це заміна людської праці на машинну;
- Б). це зміна підходів в управлінні підприємством;
- В). це зміна потужності виробництва на підприємстві;
- Г). немає вірної відповіді.

**63. До якого виду забезпечення відносять нормативно-методичні документи, які містять інформацію щодо діяльності підприємства:**

- А). правове;
- Б). інформаційне;
- В). ресурсне;
- Г). методичне.

**64. Організаційний рівень виробництва характеризує:**

- А). рівень кооперування виробництва, укомплектованість штату працівників, рівень спеціалізації виробництва;
- Б). рівень механізації та автоматизації виробництва, середній вік технологічного обладнання;
- В). санітарно-гігієнічні умови та безпека праці;
- Г). рівень агрегування майна, структуру управління підприємством.

**65. Одним з типів взаємозалежності робіт в організації є:**

- А). групова;
- Б). паралельна;
- В). перехідна;
- Г). немає вірної відповіді.

**66. Одним із типів взаємозалежності робіт в організаціях є:**

- А). перехідна;

- Б). паралельна;
- В). зв'язана;
- Г). немає вірної відповіді.

**67. Послідовна взаємозалежність робіт передбачає, що:**

- А). кінець роботи одного працівника є початком роботи іншого, і навпаки;
- Б). перш ніж один працівник приступить до роботи, другий повинен виконати ряд операцій;
- В). всі працівники приймають однакову участь у виконанні даної роботи;
- Г). немає вірної відповіді.

**68. Модель розширення масштабу роботи передбачає, що:**

- А). збільшується кількість операцій або завдань, які виконуються працівником;
- Б). працівник наділяється розширеними правами по виконанню роботи;
- В). працівник переміщується з однієї посади на іншу;
- Г). немає вірної відповіді.

**69. Часова структура управління виробничими процесами - це:**

- А). система, що протягом робочого дня чутливо реагує на зміну потоків вимог до виробничої системи;
- Б). певна номенклатура приміщень для організації виробничого процесу;
- В). система, що діє згідно з ситуацією, яка склалася на підприємстві у певний проміжок часу;
- Г). швидкість виконання вимог.

**70. Сіткова матриця - це:**

- А). послідовність і взаємозв'язок між комплексом робіт, що входять до складу сіткового процесу;
- Б). сітковий графік комплексу робіт, виконуваних певними працівниками, суміщений з сіткою часу;
- В). модель виробничого процесу з приготування партій продукції за обмежений проміжок часу;
- Г). модель послідовності організації виробничого процесу.

**71. При побудові сітьового графіка використовують таку систему умовних позначень:**

- А). матриця, подія, шлях;
- Б). система, подія, робота;
- В). схема, критичний шлях, робота;
- Г). робота, подія, шлях.

**72. «Робота» у системі умовних позначень при побудові сітьового графіка - це:**

- А). природний або трудовий процес, що відбувається у часі, в якому беруть участь люди, обладнання, транспорт;
- Б). певний стан у процесі виконання комплексу робіт, що характеризується зміною складу виконаних і доступних для виконання робіт;
- В). безперервна послідовність робіт, починаючи з вихідної події і закінчуючи завершальною;
- Г). термін виконання операцій.

**73. Резервний шлях у сітковому плануванні - це:**

- А). найдовший шлях;
- Б). шлях виконання операції без урахування технологічних процесів (розігрів обладнання, бродіння, варіння тощо);
- В). шлях від початкової операції до останньої;
- Г). різниця між критичним шляхом та тривалістю іншого шляху.

**74. «Шлях» у системі умовних позначень при побудові сітьового графіка**

- А). найтриваліший шлях виконання операцій;
- Б). безперервна послідовність робіт починаючи з вихідної і закінчуючи завершальною подією;
- В). певний стан у процесі виконання комплексу робіт, що характеризується зміною складу виконаних і доступних для виконання робіт;
- Г). природний або трудовий процес, що відбувається у часі, в якому беруть участь люди, обладнання, транспорт.

**75. Критичний шлях в системі умовних позначень при побудові сітьового графіка - це:**

- А). найтриваліший шлях виконання операцій від першої події до останньої;
- Б). безперервна послідовність робіт, починаючи з вихідної і закінчуючи завершальною;
- В). природний або трудовий процес, що відбувається у часі, в якому беруть участь люди, обладнання, транспорт;
- Г). послідовність організації виробничого процесу.

**76. Різнобічність, автономність, значущість, завершеність, результативність - це характеристики:**

- А). роботи;
- Б). організації;
- В). працівника;
- Г). виробничої операції.

**77. Постадійне розділення робіт в організації, починаючи з надходження в неї ресурсів і закінчуючи виходом із неї продукції чи послуги називають**

- А). технологією;
- Б). розділенням робіт в організації;
- В). горизонтальною спеціалізацією;
- Г). вертикальною спеціалізацією.

**78. Організаційне нормування передбачає :**

- А). визначення цілей організації і шляхів досягнення цих цілей;
- Б). розробку нормативних актів, що регламентують діяльність підприємства і його структурних підрозділів;
- В). розробку і використання організаційних нормативів для стабільного, збалансованого і стійкого управління;
- Г). немає вірної відповіді.

**79. Принцип раціональної організації виробничого процесу, виконання якого забезпечує однакову пропускну спроможність різних робочих місць одного процесу, - це:**

- А). пропорційність;
- Б). ритмічність;
- В). безперервність;
- Г). гнучкість.

**80. Гнучкість процесів виробництва закладу ресторанного господарства визначається як**

- А). висока пристосованість цих процесів до змін у навколишньому середовищі закладу;
- Б). низька пристосованість цих процесів до змін у навколишньому середовищі закладу;
- В). висока пристосованість цих процесів до змін у роботі певного підрозділу закладу;
- Г). висока пристосованість до потреб колективу та змін умов його праці в закладі.

**81. Що таке реальна потужність виробництва**

- А). це показник, що є середньоарифметичним ефективною та проектною потужностей виробництва;
- Б). це максимальний випуск продукції за ідеальних умов;
- В). це дійсно випущений обсяг продукції;
- Г). це обсяг продукції, що заплановано випустити у наступному плановому періоді.

**82. При використанні зовнішніх транспортних засобів необхідно:**

- А). аналізувати виробничу структуру підприємства;
- Б). врахувати можливість маятникової доставки товарів в заклади ресторанного господарства;
- В). враховувати можливість доставки товарів у декілька закладів ресторанного господарства централізовано по кільцю;
- Г). врахувати вантажопідйомність транспортних засобів.

**83. Ефективна потужність виробничих систем – це:**

- А). максимально можливий випуск продукції при регламентованих перервах на ремонт обладнання, змінах у структурі випуску продукції і інших факторів;
- Б). реально випущений обсяг продукції на даний момент часу;
- В). максимальний випуск продукції при ідеальних умовах;
- Г). потужність, що забезпечує стабільний рівень випуску продукції протягом року.

**84. При якому принципі раціональної організації процесів тривалість виконання виробничих операцій найдовша**

- А). при послідовно виконуваний роботі;
- Б). при паралельно-послідовно виконуваний роботі;
- В). при паралельно виконуваний роботі;
- Г). немає різниці.

**85. Визначення обсягів виробництва на основі аналізування витрат на випуск продукції передбачає:**

- А). визначення всіх видів витрат, які об'єднують у дві групи: умовно - постійні і умовно змінні;
- Б). визначення всіх видів витрат, які об'єднують у три групи: постійні, змінні та змішані;
- В). визначення всіх видів витрат, які розглядають без поділу;
- Г). визначення витрат і доходів, які об'єднують у три групи: постійні, змінні та змішані.

**86. Елементи виробництва - це:**

- А). технічна підготовка виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організація живої праці;
- Б). організація складського, тарного господарство, транспортного обслуговування, продовольчого та матеріально-технічного забезпечення;
- В). основні виробничі фонди, предмети праці, кадри;
- Г). техніко-економічне планування, фінансування, бухгалтерський облік, науково-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток колективу.

**87. Суб'єкт управління - це:**

- А). орган управління (ланка, підрозділ, особа) звідки спрямований управлінський вплив;
- Б). вищий орган управління, на який спрямований управлінський вплив;
- В). колектив працівників підприємства чи організації, на який спрямований управлінський вплив;
- Г). немає вірної відповіді.

**88. Такі елементи як суб'єкти управлінської діяльності, зв'язки між ними, цілі, функції, методи та технології, які вони використовують, складають**

- А). структуру управління організацією;
- Б). механізм управління організацією;
- В). процес управління організацією;
- Г). систему управління організацією.

**89. Об'єкт управління - це :**

- А). орган управління (ланка, підрозділ, особа), на який направлений управлінський вплив;
- Б). орган управління, апарат управління працівників та керівників, звідки направлений управлінський вплив;
- В). орган управління (ланка, підрозділ, особа), які мають право приймати управлінські рішення;
- Г). немає вірної відповіді.

**90. Письмова, захищена законом угода, що заключається між власником якого-небудь підприємства сфери гостинності і компанією, яка спеціалізується на управлінні відповідними типами підприємств називається**

- А). договором франчайзингу;
- Б). договором лізингу;
- В). контрактом на управління;
- Г). управлінською угодою.

**91. Організаційна структура управління - це:**



- А). сукупність рівноправних ланок управління організацією;
- Б). спеціалізовані підрозділи, взаємопов'язані процесом прийняття організаційних рішень;
- В). сукупність ланок і ступенів управління, їх підпорядкованість і взаємозв'язок;
- Г). немає вірної відповіді.

**92. Організаційне регламентування полягає :**

- А). у визначенні цілей організації і шляхів їх досягнення, через організаційний вплив на всі елементи організації;
- Б). в установленні основоположних правил, що регулюють створення і діяльність підприємства, підрозділів, посадових осіб;
- В). у взаємозв'язку елементів організації, звідки спрямований адміністративний вплив;
- Г). немає вірної відповіді.

**93. Управління - це:**

- А). процес проведення структури в стійкий стан, що забезпечує досягнення цілей організації;
- Б). процес впливу керуючої системи на керовану, з метою переведення її в інший стан, або підтримання в певному режимі;
- В). специфічна діяльність, наукова і навчальна дисципліна, що вивчає організаційні процеси;
- Г). немає вірної відповіді.

**94. Управлінська інформація - це:**

- А). упорядковане відбиття різних сторін інформаційного та матеріального світу;
- Б). дані, що відбивають об'єктивні причинно-наслідкові сторони управління організаціями;
- В). систематизовані дані, що несуть у собі новизну для того, кому вони адресовані і які використовуються для прийняття рішень;
- Г). немає вірної відповіді.

**95. Будь який процес управління складається з наступних логічно пов'язаних елементів:**

- А). ціль, аналіз середовища, аналіз альтернатив, стратегія;
- Б). рішення, ціль, проблема, ситуація;
- В). планування, організація, мотивація, контроль;
- Г). немає вірної відповіді.

**96. Однією з умов існування управління як реального процесу є**

- А). певна структурованість об'єкта та суб'єкта управління;
- Б). наявність системного зв'язку між елементами системи управління;
- В). наявність зворотного зв'язку;
- Г). синергізм управління.

**97. Однією із вимог, яка пред'являється до управлінських рішень є:**

- А). узгодженість;
- Б). технічність;
- В). організованість;
- Г). немає вірної відповіді.

**98. Поетапне послідовне вирішення управлінської задачі від її постановки до оцінки результатів виконання рішення – це:**

- А). управлінський цикл;
- Б). життєвий цикл продукції;
- В). життєвий цикл підприємства;
- Г). управлінський цикл послуги.

**99. Система управлінських дій, прийомів та процедур, яка направлена на реалізацію функцій організації і використовує досягнення теорії і практики менеджменту, що ґрунтуються на пріоритеті загальноорганізаційних принципів в рішенні організаційних проблем називається**

- А). управлінням організацією;
- Б). організаційним менеджментом;
- В). організацією;
- Г). організаційною системою.

**100. Управління виробництвом у просторі це:**

- А). розміщення приміщень з забезпеченням прямоочності виконання операцій, виключаючи зустрічні потоки;
- Б). система, що діє згідно з ситуацією, яка склалася на підприємстві у певний проміжок часу;
- В). раціонально розставлене обладнання, що сприяє формуванню раціональних потоків виробничої системи;
- Г). розміщення приміщень з забезпеченням прямоочності.

**101. Однією з умов існування управління як реального процесу є**

- А). певна структурованість об'єкта та суб'єкта управління;
- Б). наявність системного зв'язку між елементами системи управління;
- В). наявність зворотного зв'язку;
- Г). синергізм управління.

**102. При виборі партнера підприємство може помилитися, якщо не буде враховано:**

- А). фінансове становище посередника;
- Б). уставний фонд посередника;
- В). матеріально-технічний стан посередника;
- Г). немає вірної відповіді.

**103. При виборі партнера підприємство готельно-рестранного господарства може помилитися, якщо не буде враховано:**

- А). організаційну структуру управління в посередницькій фірмі;
- Б). репутацію посередника;
- В). технічну оснащеність робочих місць у посередника;
- Г). немає вірної відповіді.

**104. Взаємовідносини франчайзера і франчайзі починаються з:**

- А). договору засновників;
- Б). протоколу зборів учасників франчайзингу;
- В). заяви про умови;
- Г). немає вірної відповіді.

**105. Франчазер:**

- А). продавець;
- Б). покупець;
- В). посередник;
- Г). немає вірної відповіді.

**106. Угода між продавцем та покупцем, за яким продавець якого-небудь захищеного торговою маркою продукту (послуги) надає ексклюзивне право на розповсюдження і продаж даного продукту незалежному підприємцю на регіональному ринку в обмін на грошову винагороду при умові дотримання певних стандартів називається**

- А). франшизою;
- Б). франчайзингом;
- В). франчайзі;
- Г). франчайзером.

**107. Переваги франчайзинга:**

- А). відсутність незалежності франчайзі;
- Б). цілеспрямована підготовка кадрів;
- В). труднощі щодо анулювання договору;
- Г). немає вірної відповіді.

**108. Платежі, що встановлюються в договорі франчайзингу в процентах до обороту чи прибутку франшизного підприємства називають**

- А). паушальними платежами;
- Б). процентними ставками;
- В). податком;
- Г). роялті.

**109. Твердо зафіксовані в договорі франчайзингу суми виплати називають**

- А). роялті;
- Б). паушальними платежами;
- В). ставками;
- Г). франчайзером.

**110. Франчайзі це:**

- А). продавець франшизи;
- Б). посередник між франчайзером та оператором;
- В). покупець франшизи;
- Г). немає вірної відповіді.

**111. Того хто купує франшизу називають**

- А). франчайзером;
- Б). франчайзингодавцем;
- В). франчайзі;
- Г). франчайзингом.

**112. Найбільше розповсюдження в індустрії гостинності отримав:**

- А). виробничий франчайзинг;
- Б). товарний франчайзинг;
- В). діловий франчайзинг;

Г). мережевий франчайзинг.

**113. Який фактор є визначальним у розвитку готельного господарства**

А). широкий асортимент основних та додаткових послуг;

Б). професійні висококваліфіковані кадри;

В). капітал;

Г). всі перелічені відповіді.

**114. Масштаб керованості може бути:**

А). вузький;

Б). середній;

В). мінімальний;

Г). максимальний.

**115. Масштаб керованості може бути:**

А). складний;

Б). мінімальний;

В). широкий;

Г). немає вірної відповіді.

**116. Який масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії:**

А). вузький;

Б). широкий;

В). вертикальний;

Г). немає вірної відповіді.

**117. Комунікація в менеджменті це:**

А). сукупність прийомів впливу на систему;

Б). обмін інформацією;

В). напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснити управлінський вплив на об'єкт управління;

Г). немає вірної відповіді.

**118. Дошка об'яв, розклад, дошка наказів є прикладами**

А). двосторонніх комунікаційних товарів;

Б). зовнішніх комунікаційних товарів;

В). односторонніх комунікаційних каналів;

Г). немає вірної відповіді.

**119. Комунікації між рівнями ієрархії управління це:**

А). вертикальні комунікації;

Б). горизонтальні комунікації;

В). однорівневі комунікації;

Г). немає вірної відповіді.

**120. «Зворотній зв'язок» у системі управління закладом ресторанного господарства це:**

- А). інформація про якість наданих послуг, ефективність використання ресурсів;
- Б). споживач;
- В). облік затрачених ресурсів;
- Г). обслуговуючий персонал.

**121. Комунікаційна мережа «коло» відноситься до**

- А). замкнених комунікаційних мереж;
- Б). відкритих комунікаційних мереж;
- В). комбінованих комунікаційних мереж;
- Г). немає вірної відповіді.

**122. Кадрові ресурси підприємства можна оцінити через аналізування:**

- А). тільки кількісного та якісного складу керівної ланки підприємства;
- Б). заробітної плати різних категорій працівників підприємства;
- В). кваліфікаційного складу працівників виробництва та їх заробітної плати;
- Г). кількісного, кваліфікаційного, демографічного складу працівників, їх здібностей пристосовуватися до змін виробничої системи.

**123. Планування кадрів в готельних комплексах направлено на:**

- А). задоволення потреб виробничого процесу та забезпечення інтересів робітників;
- Б). задоволення потреб виробництва та мінімізацію витрат на працю;
- В). забезпечення інтересів робітників та стимулювання їх праці;
- Г). немає вірної відповіді.

**124. Модель розширення масштабу роботи передбачає, що:**

- А). працівник наділяється певними правами по виконанню роботи;
- Б). працівник переміщується з однієї посади на іншу;
- В). розширюється кількість операцій або завдань, які виконуються працівником;
- Г). немає вірної відповіді.

**125. Найбільш оптимальним для готелів в процесі залучення кандидатів на вакантну посаду є:**

- А). пошук кандидатів всередині організації;
- Б). об'ява в засобах масової інформації (поза організацією);
- В). звертання до вищих учбових закладів;
- Г). немає вірної відповіді.

**126. Однією з причин підвищеної уваги до людського фактору в індустрії гостинності є:**

- А). зростання ціни на послуги гостинності в залежності від рівня її якості;
- Б). зростання заробітної плати робітників даної сфери;
- В). залежність зростання ціни на послуги гостинності від зростання заробітної плати робітників даної сфери;
- Г). немає вірної відповіді.

**127. Витрати робочого часу поділяються на:**

- А). всі відповіді вірні;
- Б). технічне обслуговування;
- В). організаційне обслуговування;
- Г). нормовані і ненормовані.

**128. Документ, який містить в собі опис особистих характеристик, якостей, навичок, якими повинен володіти співробітник для успішного виконання певних посадових обов'язків називається:**

- А). картою компетенцій;
- Б). кваліфікаційною картою;
- В). посадовою інструкцією;
- Г). немає вірної відповіді.

**129. Модель проектування роботи, що передбачає додання до роботи, що виконується індивідом, додаткових функцій чи завдань, які дозволяють підвищити відповідальність виконавця за планування, організацію, контроль і оцінку своєї роботи називається**

- А). збагаченням роботи;
- Б). ротацією;
- В). побудовою роботи;
- Г). розширенням масштабів роботи.

**130. Який параметр роботи характеризує ступінь самостійності працівника в прийнятті рішення:**

- А). складність роботи;
- Б). масштаб роботи;
- В). контекст роботи;
- Г). немає вірної відповіді.

**131. Складність роботи це параметр, що визначає:**

- А). обсяг дій, які повинен виконати працівник;
- Б). ступінь самостійності в прийнятті рішень;
- В). кількість задач чи операцій, які працівник повинен виконати;
- Г). немає вірної відповіді.

**132. Міра, ступінь кваліфікації, що дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед працівником, визначає спроможність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних так і в екстремальних умовах, успішно засвоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються**

- А). професійна компетентність;
- Б). професійна кваліфікація;
- В). професійна придатність;
- Г). професія.

**133. Документ, де описується основна функція, повноваження та відповідальність співробітника, що займає певне робоче місце, називається:**

- А). кваліфікаційною картою;
- Б). посадовою інструкцією;
- В). картою компетенції;
- Г). немає вірної відповіді.

**134. Модель проектування роботи, яка полягає в переміщенні робітника з однієї роботи на іншу і відповідно наданні йому можливості виконувати більш різноманітні роботи називають**

- А). збагаченням роботи;
- Б). розширенням масштабів роботи;
- В). ротацією;
- Г). побудовою роботи.

**135. Процес підготовки співробітника організації до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, рішення нових задач називається:**

- А). професійним навчанням;
- Б). підвищенням кваліфікації;
- В). професійним розвитком;
- Г). професійним ризиком.

**136. Процес безпосередньої передачі нових професійних навичок чи знань співробітникам організації називається:**

- А). підвищенням кваліфікації;
- Б). професійним розвитком;
- В). професійним навчанням;
- Г). професійним ризиком.

**137. Найбільш суб'єктивним методом прогнозування потреби в персоналі є метод:**

- А). нормативний;
- Б). екстраполяційний;
- В). експертних оцінок;
- Г). немає вірної відповіді.

**138. Дайте найбільш повне визначення управлінського персоналу:**

- А). працівники, які спрямовують, координують та стимулюють діяльність учасників виробництва;
- Б). працівники, які виконують або забезпечують виконання управлінських функцій;
- В). працівники, які самостійно керують підприємством чи його функціональними службами;
- Г). немає вірної відповіді.

**139. Адміністративна праця:**

- А). полягає в цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою активізації їхньої діяльності і виконанні поставлених завдань;
- Б). полягає у виконанні стереотипних операцій;
- В). передбачає поєднання простих операцій розумової праці з діями, які потребують певних фізичних зусиль від адміністратора;
- Г). немає вірної відповіді.

**140. Найбільш суб'єктивним методом прогнозування потреби в персоналі є метод:**

- А). нормативний;
- Б). експертних оцінок;
- В). екстраполяційний;
- Г). немає вірної відповіді.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание : учеб.пособие [для студ. вузов] / С.И. Байлик. - К. :Альтерпресс, 2002. - 252 с.
2. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. [для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой» вузов] / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. -4.ИЗД., стер. - Минск : ООО «Новое знание», 2003. - 368 с.
3. Медлик С, Инграм Х. Гостиничный бизнес: Учебник для вузов (пер. с англ. Павлова А.С.). - М., 2005.-239 с.
4. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Г.Б. Мунін, А.О. Змійов, Г.О. Зіновєв та ін. ; за ред. С.І. Дрогунцова. - К. :Ліра-К, 2005. - 520 с.
5. Нечаюк Д.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. - К.:Центр навч. л-ри, 2006. - 189 с
6. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. : навч. посіб. - К. : Центр навч. л-ри, 2007. - 234 с
7. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. - К.:Кондор, 2005. - 408 с

### Додаткова література

1. Мельниченко СВ. Менеджмент підприємств туристичної індустрії / СВ. Мельниченко, Н.І. Ведмідь. - К., 2005. - 205 с
2. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве / Майкл Райли. - М. : ЮНИТИ-ДАНА,2005.-191с.
3. Уокер Дж.Р. Управление гостеприимством. Вводный курс / Дж.Р. Уокер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 880 с

### Інформаційні ресурси

[www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)  
[www.liga.net](http://www.liga.net)  
[www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua)  
[www.legal.com.ua](http://www.legal.com.ua)  
[www.ukrpravo.com](http://www.ukrpravo.com)