

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОСЛУГ

**Методичні рекомендації
до практичних занять
для студентів спеціальності 075 "Маркетинг"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 338.46:005(07.034)

M50

Укладач В. І. Рожко

Затверджено на засіданні кафедри економіки та маркетингу.
Протокол № 9 від 01.02.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент у сфері послуг : методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 075 "Маркетинг" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. В. І. Рожко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 35 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, плани семінарських і практичних занять, методичні рекомендації до їхнього виконання, професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

УДК 338.46:005(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Актуальність і значущість вивчення навчальної дисципліни полягає у тому, що як зовнішні умови, так і "внутрішні" відмінності в сфері послуг досить значні. Це стосується як цільового складника проведення послуг, так і характеру проявів класичних рис послуг та різних вимог до ресурсних компонентів. Чим більшою мірою враховуються особливості послуг в управлінні організацією, тим більшою мірою збігаються проблемні сфері менеджменту.

Особливістю навчальної дисципліни "Менеджмент у сфері послуг" є необхідність вивчення основ менеджменту й маркетингу та специфіки їхнього застосування підприємствами сфери сервісу. Особливості менеджменту в сфері послуг формулюються шляхом системної характеристики трьох базових елементів системи менеджменту: цілей, ресурсів та інструментів. Усі названі компоненти мають відмінні риси, зумовлені специфікою послуг економічних благ і товарів. Особливе місце в менеджменті послуг займає маркетинг. Широке коло управлінських питань розглядається насамперед з маркетингової позиції. Особливості послуг приводять до розширення функціональної сфері маркетингу в забезпеченні стратегічних цілей діяльності організації сфери послуг і її конкурентних позицій на ринку. Метою вивчення навчальної дисципліни є освоєння студентами спеціальності 075 "Маркетинг" основ управлінської діяльності, маркетингового інструментарію, а також розуміння специфіки керування сервісним підприємством.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни "Менеджмент в сфері послуг", як уже зазначалося, є освоєння основ управлінської діяльності, маркетингового інструментарію, а також розуміння специфіки керування сервісним підприємством.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

- вивчення теоретичних основ менеджменту;
- розуміння специфіки менеджменту й маркетингу підприємств сервісу;
- формування й розвиток навичок роботи в групі й ухвалення колективних рішень;

- розвиток здатностей до самостійного пошуку й аналізу інформації;
- набуття навичок системного підходу до постановки й вирішення управлінських завдань;

- виявлення особливостей в управлінні організаціями різної форми власності, що становлять сферу послуг;

- розвиток навичок ведення аргументованої дискусії та презентації проекту.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес управління сферою послуг, що відбивається на різних аспектах ухвалення господарських рішень.

Предметом навчальної дисципліни є управлінські рішення на підприємстві сфери послуг.

Навчальна дисципліна "Менеджмент в сфері послуг" взаємодіє з іншими економічними дисциплінами, такими як: "Основи менеджменту", "Професійна етика й службовий етикет", "Економічний аналіз", "Маркетинг". Знання з зазначених раніше навчальних дисциплін дозволяють студентам засвоїти теоретичні та практичні положення, сприяють можливості набуті певні знання і навички.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- поняття, сутність і специфіку менеджменту сфери послуг, його функції та принципи;

- теоретичні й практичні проблеми соціокультурного менеджменту;

- культурну політику в Україні та перспективні напрями її розвитку;

- типові процедури й рішення з управління кадрами;

- підходи до реалізації альтернативних моделей керування;

- способи залучення й акумулювання позабюджетних коштів;

- систему обліку, звітності та контролю застосовуваних в установах сфери послуг;

- організацію управлінської праці керівника;

вміти:

- аналізувати співвідношення втілених тенденцій в управлінські технології, що окреслюють напрями їхнього розвитку;

- розробляти проекти соціально-культурного розвитку муніципальних утворів, регіонів;

- розробляти статут, положення, посадові інструкції й іншу організаційну документацію в установах сфери послуг;

- застосовувати систему стимулювання й мотивації творчих працівників;

- володіти навичками прийняття рішень у можливих нестандартних ситуаціях в управлінській діяльності установ сфери послуг;

- визначати ефективність системи управління в конкретних установах сфери послуг;

комунікації:

- донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень і власного досвіду в галузі професійної діяльності;

- здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію;

автономність і відповідальність:

- володіти навичками вирішення різноманітних управлінських, виробничих, психологічних проблем, що виникають в установах сфери послуг;

- використовувати сучасні прийоми планування, роботи з персоналом, наскрізного оцінювання результатів діяльності;

- здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами **професійними компетентностями**, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
1	2	3
МСП* 1	Компетентності щодо управління сферою послуг	Здатність усвідомлювати понятійний апарат менеджменту сфери послуг
		Здатність застосовувати планування в управлінні сферою послуг
		Здатність визначати організаційні відносини на підприємствах сфері послуг
		Здатність здійснювати мотивацію, стимулювання праці в сфері послуг
		Здатність здійснювати контроль менеджменту в сфері послуг

1	2	3
МСП* 2	Компетентності щодо управління підприємствами сфери послуг	Здатність керувати персоналом підприємства сфери послуг
		Здатність усвідомлювати принципи стратегічного менеджменту у сфері послуг
		Здатність використовувати методи й моделі розробки управлінських рішень у сервісній діяльності

* Менеджмент в сфері послуг.

2. Плани семінарських занять

Тема 1. Особливості й основні проблеми менеджменту в сфері послуг

Ситуаційне завдання 1

Ринок послуг хімчисток в Україні (та у Києві зокрема) існує вже давно і за час свого існування мав спади та підйоми у своєму розвитку. Найвідоміші з них засновані за сприяння зарубіжного капіталу, зокрема американська, італійська, німецька та інші хімчистки, тобто ті, що мають достатньо коштів, щоб посилено просувати свої послуги (реклама, створення розгалуженої системи філіалів тощо). Ці хімчистки пропонують послуги високої якості за високими цінами, тому для більшості споживачів вони недоступні.

Інша частина хімчисток – здебільшого не дуже прибуткові підприємства. Вони пропонують обмежений спектр послуг невисокої якості за невисокими цінами. Отже, сьогодні на ринку не існує явного лідера.

Нині ринок розвивається, проте в більшості підприємств галузі відбувається зниження обсягів збуту послуг, падіння купівельної спроможності й інтересу до послуг хімчисток. Ці явища зумовлені певними причинами.

Раніше послуги хімчисток і пралень користувалися попитом на ринку, і ці заклади вели досить активну роботу. Цьому сприяло, по-перше, ставлення людей до цього виду послуг. У багатьох родинах було заведено віддавати постільну білизну у пральню. Це було зручно (пральні

були майже завжди поруч), якість послуг була досить високою (білизну отримували завжди чистою та випрасованою, робота була швидкою, а ціни – доступними). Значний попит виникав і через те, що пральні машини були доступні не всім. Але головне, що навіть маючи можливість чистити і прати вдома, люди довіряли хімчисткам і пральням. І саме це було запорукою успішного функціонування великої кількості підприємств цієї галузі.

Сьогодні ситуація змінилася. Цей бізнес став менш прибутковим, багато пралень і хімчисток були закриті чи змінили профіль. Головні причини – зниження купівельної спроможності основної частини населення, значне збільшення вартості послуг і зміна ставлення споживачів до цих послуг.

Хімчистка "Комфорт" діє на ринку Києва порівняно недовго. Проаналізувавши ринок і компанії, які діють на ньому, хімчистка спробувала розробити власну стратегію роботи та зараз має певні успіхи. Однак є у компанії і проблеми.

"Комфорт" пропонує такі послуги:

чищення виробів із різних тканин;

чищення виробів із хутра;

фарбування та підфарбовування виробів;

дрібний ремонт виробів;

видалення різних плям;

чищення меблевих виробів на території замовника;

доставка й ін.

Хімчистка гарантує клієнтам збереження виробів і забезпечення стійкого результату, використовуючи тільки матеріали, що не шкодять тканинам, не мають неприємного запаху й абсолютно нешкідливі для здоров'я людини. У хімчистці підібрано колектив молодих співробітників, які доступно пояснюють людям технологію роботи хімчисток, розповідають про матеріали, що застосовуються під час чищення і т. ін. Основним завданням компанії є надання послуг, які потрібні людям, на гідному рівні, застосування гнучкої цінової політики.

За умов жорсткої конкуренції фірма "Комфорт" намагається розвивати тривалі та міцні взаємини з клієнтами. Девіз компанії – "Спробувавши "Комфорт", ти не відмовишся від нього". У такий спосіб компанія намагається "привчити" кожну людину, яка вирішила скористатися

послугами хімчистки, до комфорту, простоти, якості й економії свого часу, що і забезпечує компанія "Комфорт".

Створено спеціальну систему ціноутворення, що дозволяє запропонувати кожному клієнту оптимальне для нього сполучення якості послуги та ціни. Клієнти, що стали постійними, одержують значні переваги та знижки.

Компанія має два філіали: у центрі міста (на вулиці Великій Васильківській) та у "спальному" районі (Харківський масив). Але цього недостатньо. Через розміщення хімчистки (точніше недостатньої кількості філій), більшість людей вважає, що компанія розташована незручно.

Отже, головними проблемами для хімчистки є недостатня кількість клієнтів, непоінформованість людей про діяльність і переваги компанії та головне – низький рівень загального користування послугами хімчисток.

Запитання:

1. У чому полягає головна причина недовіри споживачів до послуг вітчизняних хімчисток?
2. Які основні умови успіху підприємця у цьому бізнесі?
3. Як можна залучити широку громаду до користування цим видом послуг?
4. Яких заходів ви б ужили для підвищення конкурентоспроможності "Комфорту"?

Література: 2; 3; 7; 8; 28; 31; 37.

Тема 2. Планування в сфері послуг

Ситуаційне завдання 1

Планування діяльності на підприємстві "Полюс+". Після успішного закінчення університетської програми бакалавра за напрямом "Менеджмент організації" Артем Стоцький був прийнятий на роботу у фірму "Полюс+" як помічник менеджера комерційного відділу.

Набувши досвіду після виконання декількох завдань, Артем був долучений до групи фахівців фірми, якій було доручено підготувати варіанти планів з розширення обсягів продажів. Фірма "Полюс+" була однією з провідних з обслуговування комп'ютерної та офісної техніки. Керівництво компанії вирішило розширити сферу діяльності та почати самостійно складати комп'ютерну техніку в Україні. До цього її спонукало

високе мито на ввезення готової продукції. Групі було доручено оцінити можливості, що відкриваються, та можливі ризики в реалізації такого рішення.

Керівник групи, в яку входив Артем, попросив його підготувати програму дій щодо процесу планування та скласти попередню оцінку ситуації щодо можливостей фірми здійснювати самостійне складання комп'ютерної техніки в Україні.

Запитання:

1. Що таке "процес планування"? Назвіть його основні етапи.
2. Складіть перелік завдань, які необхідно вирішити Артему Стоцькому в процесі планування розвитку діяльності фірми "Полюс+".
3. Складіть перелік питань щодо внутрішнього та зовнішнього середовища фірми, які необхідно з'ясувати в процесі дослідження сильних і слабких сторін підприємства "Полюс+" та оцінки можливостей і очікуваного ризику.

Ситуаційне завдання 2

Головне завдання менеджера – максимізація прибутку компанії. Водночас все більшого значення набуває соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують вирішення соціальних проблем населення країни.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес – повинен "робити гроші". Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть, до зниження прибутків компанії, погіршенню її конкурентоспроможності, сприяють зростанню витрат, що призводить до зростання цін (завдаючи збиток споживачам) й іншим негативним наслідкам.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають моральні зобов'язання перед суспільством, а їхня діяльність, сприяючи рішенню соціальних проблем, може бути корисною для підприємців, підвищувати їхній імідж у суспільстві та бути непоганою рекламою.

Запитання:

1. Чию позицію ви розділяєте та чому?
2. Як ви вважаєте, чи зобов'язаний підприємець виконувати соціальні зобов'язання перед країною і у якій формі?

3. Чи буде підприємцю в кінцевому підсумку це вигідно і у фінансовому відношенні? Якщо вигідно, то чому?

4. У яких формах соціальна підтримка може здійснюватися вітчизняним бізнесом: у масштабах фірми; у масштабах регіону, країни?

Ситуаційне завдання 3

Політика банку спрямована на отримання максимального прибутку. Одноаспектна орієнтація спрямування призвела до втрати конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників, яка ґрунтується на таких положеннях:

інтереси клієнта мають бути на першому місці;

у банку потрібно використовувати сучасну техніку і технології та мати з цього максимальний прибуток;

заохочувати за конкретні результати роботи.

Запитання:

1. Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальний результат?

2. За рахунок чого банк може суттєво покращити фінансові результати під час запровадження змін у поведінці всіх співробітників банку в їх ціннісній орієнтації?

3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану унаслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Література: 4; 9; 25; 26; 30; 37.

Тема 3. Організаційні відносини на підприємствах сфери послуг

Ситуаційне завдання 1

– Петро, – звернулася Ганна Павлівна, директорка центру перепідготовки кадрів у страховій компанії "Фортуна", – чи не погодився б ти поїхати на курси перепідготовки до Києва на цьому тижні?

– А що там буде? – запитав Петро.

– Коли це ти став таким примхливим? Здебільшого, коли компанія має наміри направити когось на курси, то ти завжди перший. Я пам'ятаю, як узимку ти благав мене відправити тебе на курси до Ялти.

– Тоді в мене було мало роботи. Зараз мій стіл завалений паперами, і я не бажаю їхати на якість там курси!

– Я не питаю тебе, куди б ти поїхав. Я хочу почути, ти їдеш чи ні?

– Ні, спершу розкажіть, що там буде, – стояв на своєму Петро.

– Тренінг має назву "Розуміння сучасного працівника".

– Думаю, мене це не цікавить.

– Чому?

– Тому що минулого року ви відправили мене на один з цих нудних семінарів з поведінки, звідки я вийшов зовсім отупілим. Багато з цих досліджень – справді серйозні розробки, але вони не мають практичного застосування.

– Ти кажеш, що тобі не пояснили, як використовувати ці теорії? – скептично зауважила Ганна Павлівна.

– О, ні, вони зробили це. Проблема полягає в тому, що між тим, як вони це пояснюють, і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва. Розумієте, я вважаю, що я краще впораюсь зі своїми обов'язками без цих біхевіористських теорій. Вони лише заважають працювати.

Запитання:

1. Який внесок зробили біхевіористи в науку управління?

2. Наскільки важливим є розуміння сучасного працівника?

3. Що мав на увазі Петро, коли казав, що всі ці біхевіористські теорії лише заважають працювати?

Ситуаційне завдання 2

Трансформація соціально-політичної системи в Україні відкрила доступ до різноманітної, раніше недоступної інформації, зокрема дітям. З усього величезного світу діснеївської мультиплікації для першого масового показу на телебаченні (а перше враження, як відомо, залишає у пам'яті глибокий слід) дітям запропонували "Качині історії", наповнені культом грошей. У особі Скруджа їм демонстрували героя із зовсім іншої етичної системи. Практично всі "чесноти" дядечка Скруджа під кутом зору нашої традиційної культури є огидними.

Однак нову установку складно сформулювати за допомогою одного образу. Тому масовими тиражами почали друкувати комікси із красномовними назвами: "Що таке торгівля і світовий ринок?", "Що таке інфляція?", "Жив-був грошик" та ін. Старшим дітям було запропоновано книгу американця Карла Хесса "Так влаштований світ", яка переконує, що все у світі можна та потрібно розглядати під кутом зору товарної вартості.

Багато батьків стали виховувати своїх дітей, керуючись принципами бізнес-ідеології. Коли вони починали платити дітям гроші за домашню

працю, відносини у сім'ї швидко погіршувалися, а фокусування дитячої уваги на ощадливості як на одній із найголовніших чеснот призводило або до бунту, або до розвитку недитячої жадібності, руйнування ще не сформованої особистості.

Тепер багато батьків відправляють своїх дітей на навчання за кордон. Однак молодій людині доводиться адаптуватися до іншої культури, мови, стилю життя, втрачаючи цінності, які набуті у нашому нинішньому середовищі і закладені у підсвідомості, як результат генетичної передачі їх від покоління до покоління. Звикнувши до західних цінностей, після повернення додому, така особистість часто "не вписується" у координати нашого суспільства, а значить, їй дуже складно набути повноцінності на вітчизняному підприємстві.

Запитання:

1. Чи можна стверджувати про цілеспрямовану політику з боку західного суспільства щодо формування у наших людей системи цінностей, відмінних від традиційних?

2. Чи можна і чи варто протидіяти проникненню елементів інших культур в Україну за умов глобалізації?

3. Які традиційні моральні і культурні цінності властиві народу України?

4. У якому напрямі слід формувати систему цінностей як основу культури вітчизняних підприємств в умовах становлення ринкової економіки?

Література: 5; 12; 23; 28; 29; 31; 37.

Тема. 4. Мотивація, стимулювання й оплата праці в сфері послуг

Ситуаційне завдання 1

Наприкінці 90-х рр. ХХ ст. корпорація "Сірс" втратила свою конкурентоздатність і потрапила в ситуацію, яку деякі спостерігачі називали "криза іміджу марки фірми". Основними факторами якими почали керуватися покупці стала мода. Мода є явищем надзвичайно мінливим, а тому, щоб відповідати сучасності, необхідно часто вносити зміни в життя та у речі, які нас оточують. Швидкі зміни стилю та моди сприяли розвитку торгівлі, а разом з нею і посиленню конкуренції. Покупці все менше витрачали грошей на високоякісні товари довготривалого користування, такі як побутова техніка і меблі, де "Сірс" займала традиційно сильні

позиції. Проте "Сірс" дуже поволі реагувала на необхідність модернізувати свою діяльність. Спроби покращити продажі шляхом зниження цін призвели до значного зростання обсягу продажів, але дали зниження прибутку. Керівництво фірми почало дуже серйозно думати про проведення змін на фірмі. Керівництво вирішило розширити діяльність фірми та захопити нові галузі підприємництва. Одним з перших кроків було створення корпоративного комітету з стратегічного планування, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування та нерухомості.

Для розроблення стратегії розвитку, яку б підтримала більшість членів комітету, був підготовлений систематичний процес вивчення і оцінювання ситуації.

Цей процес передбачав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей для росту й аналіз того, як "Сірс" зможе використати в новій справі свої специфічні сильні елементи. Крім того, новий бізнес повинен орієнтуватись на споживача та бути таким, в якому ім'я і репутація "Сірс" стала б конкурентною ознакою. І, нарешті, цей бізнес повинен бути таким, що може здійснюватись на національному рівні за допомогою наявних магазинів роздрібної торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля привели до рішення фірми "Сірс" зосередитись на фінансових послугах для споживачів – те, що зараз носить назву "Сірс" Файненшл Нетуорк" (Фінансова мережа "Сірс").

Сьогодні "Сірс" володіє багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів, завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками та впровадженню власної картки "Діскавер". Діяльність із фінансового обслуговування дала можливість фірмі продавати власну продукцію у кредит строком від 3 місяців до 5 років за незначні відсотки. Це поживило попит на високоякісну дорогу продукцію та повернуло імідж та повагу до марки фірми.

В подальшому зусилля комітету привели до відкриття КБ "Голден-Банк".

Запитання:

1. Як ви вважаєте, чи змінила "Сірс" свою місію?
2. Що керівництвом сприймалося як основні сильні та слабкі сторони "Сірс"?
3. Яку стратегічну альтернативу обрала "Сірс"?

Література: 12; 15; 20; 22; 25; 26; 34.

Тема 6. Керування персоналом клієнтоорієнтованої організації

Ситуаційне завдання 1

Оцініть ситуацію Корпорації "КоТо" і дайте відповідь на запитання.

Майкл Річмен, президент мережі ресторанів "КоТо", пояснював раді директорів організаційну побудову фірми, схему якої він розробив сам (рис. 1).

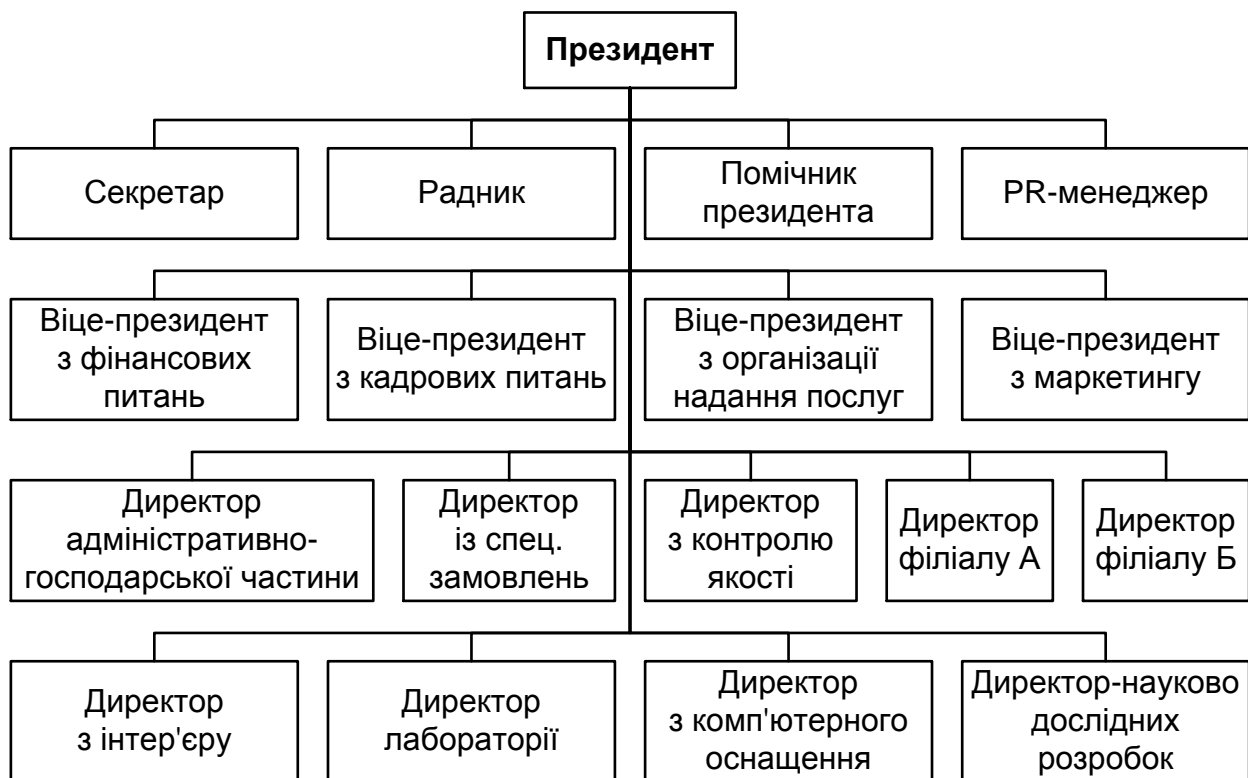


Рис. 1. Схема організаційної структури корпорації "РоТо"

Коли один із членів ради спитав його, що він думає про таку велику кількість підлеглих безпосередньо йому, президенту, Річмен відповів: "Я не вірю в традиційні принципи масштабу управління, згідно з якими менеджери повинні мати тільки 4 – 5 осіб підлеглих. Це створює бюрократію. Усі мої підлегли – гарні люди, і вони знають, що повинні робити. У будь-яку секунду вони можуть до мене звернутись за допомогою. Крім того, я хочу знати все з перших вуст. І якщо менеджер магазину може мати в підпорядкуванні 25 – 30 осіб, то я просто зобов'язаний мати хоча б 17. Крім того, я вважаю, що декілька підлеглих недостатньо завантажують менеджера, а ви найняли мене для того, щоб я працював цілий день".

Запитання:

1. Як би ви відповіли на заяву Річмена? Вкажіть позитивні та негативні сторони масштабів управління?
2. Чи можна вдосконалити запропоновану структуру? Перепроєктуйте організаційну структуру корпорації з позиції наукового підходу.
3. Вкажіть чинники, що впливають на проектування організаційної структури.
4. Які види зв'язків можливі в цій корпорації? Наведіть приклади.
5. Вкажіть оптимальний рівень централізації та децентралізації в корпорації.
6. На основі власних спостережень з'ясуйте, яка з тенденцій (збільшення чи зменшення діапазону контролю) переважає в сучасних організаціях соціальної сфери? Поясніть цю тенденцію зі свого погляду.

Література: 6; 10; 26; 28; 30; 33; 36.

Тема 8. Керування сервісними операціями

Ситуаційне завдання 1

Університетські друзі Сергій, Андрій, Ольга і Гліб, які не бачили один одного з того часу, як закінчили університет п'ять років тому, після вечора зустрічі однокурсників вирішили поговорити, пригадати життя в університеті і розповісти про те, як у них зараз йдуть справи. Проте, спогади не зайняли багато часу і вся розмова була про теперішній час.

"Мені страшно набридла моя робота, – промовив Гліб. – Спочатку, коли я прийшов у видавництво, здавалось, що мене чекає цікаве та різноманітне життя. Спочатку так все і було, доки я не став керівником відділу. Тепер мене заповонила адміністративна робота, що приносить мало задоволення. Додому приходжу, коли мої вже сплять. З друзями зустрітись ніколи. Я згоден отримувати менше, аби тільки мати більше свободи та менше відповідальності. Може кому-небудь і подобається командувати, але це не для мене".

"Не знаю, чи вистачає тобі твоєї заробітної плати, а я зовсім незадоволена тим, скільки мені платять, – покаржилася Ольга. – Я вже п'ять років працюю в інституті, всі мене знають, брала участь у написанні двох монографій, а отримую стільки ж скільки і племінник директора, який тільки в цьому році прийшов до нас після закінчення заочного

відділу інституту. І взагалі, я зробила висновок для себе в останній час, що керівництво мало уваги звертає на те, хто і скільки дає інституту. Я сподівалась зробити швидку кар'єру, але майже не бачу ніякого руху кадрів. На керівні посади беруть переважно зі сторони. За першою нагодою отримати підвищення в іншому місці я піду з інституту".

"Я також намагався зробити кар'єру, – перебив Ольгу Сергій, – Робив це з останніх сил. Навіть доріс до рівня маленького начальника. А потім зрозумів, що перспектив зростання у мене практично немає, і вирішив працювати робітником, просто заробляти гроші, і виходить зовсім непогано. Заробітна плата в мене велика. Відпрацював своє та відпочивай. Сім'ї в мене немає, але друзів багато. У неділю ходимо грати в футбол. Відпустку проводимо разом, у горах. Що ще потрібно? Я своєю роботою задоволений".

"Дивні ви люди, – відізався Андрій. – Все про гроші та про кар'єру. Так, нібито нічого іншого на роботі немає. Звичайно, коли я одразу після університету отримував гроші, то це було непогано. Але зараз заробітна плата нормальна, проте радості від цього я не відчуваю. Сидить у тісній кімнаті п'ять людей, мій сусід курить безперервно і виходити не збирається. Начальник завжди дає свої рекомендації. Я вже його голосу чути не можу. Єдине, що мене втримує на роботі, так це те, що робота цікава, а також те, що останнім часом отримую гарні результати. І дружина буде проти, якщо я захочу піти. Як би не було, але є садок та лікарня і путівки до санаторію під час відпустки. Так що треба змиритись. А що зробиш? Треба думати про майбутнє".

Запитання:

1. З погляду теорії мотивації поясніть поведінку Сергія, Андрія, Ольги та Гліба, що є для них головним – винагородження чи задоволення потреб?

2. Знайдіть у поведінці героїв ситуації підтвердження ідеям теорій Маслоу, Альдерфера, МакКлеланда, Герцберга та ін.

3. Стимулювання інтересу до роботи є досить важливим чинником посилення трудової мотивації. Запропонуйте найефективніші заходи, які б посилювали інтерес до роботи.

Ситуація для аналізу 2

Один з підлеглих повідомив: "Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили щось цікавіше".

Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, що він підбирає та відсилає інформаційний матеріал за замовленням споживачів. Робота така, що її може виконувати навіть випускник середньої школи. Проте, оскільки замовлення на ці матеріали надходять й із-за кордону, то цю роботу повинна виконувати людина, яка має вищу освіту та володіє англійською мовою. Найімовірніше, цей працівник хотів виконувати роботу, яка схожі на діяльність бізнесмена.

Запитання:

1. Як керівник повинен відреагувати на таку заяву підлеглого:

а) конкретно визначити, яка робота дала б задоволення кожному, а особливо цьому підлеглому і, якщо є така можливість, то якнайскоріше надати цьому працівнику нову роботу;

б) безумовно, кожен працівник хотів би мати роботу до душі та таку, яка б приносила йому задоволення. Проте, фірма не має можливості надати таку роботу для всіх працівників неможливо. У зв'язку з цим необхідно пояснювати працівнику, що фірма достатньо велика та в ній є багато співробітників, які терпляче працюють на своїх посадах;

в) необхідно пояснювати працівнику, що задоволення роботою визначається тим, як до неї ставитись і як її виконувати. Необхідно довести, що і від роботи, що виконується, можна отримати більше задоволення, якщо ставитись до неї з творчістю;

г) пояснити працівнику, що людей, яких не можна було б замінити, немає, і що за бажання він може пошукати собі іншу роботу в іншій фірмі.

Література: 9; 11; 21; 24; 28; 29; 37.

Тема 9. Інформаційне забезпечення розроблення та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг

Ситуаційне завдання 1

Американка Барбара Мінто, яка проживає в Лондоні, відкрила нішу для власного бізнесу, якої, начебто, не повинно існувати. Вона навчає висококваліфікованих службовців приватних компаній думати, оскільки й висококваліфіковані фахівці нерідко здатні зайти в глухий кут, якщо шеф буде вимагати в них викласти свої міркування на папері. Мінто стверджує: "Менеджер, де б він не працював, повинен уміти логічно мислити, логічно діяти та володіти пером. Тільки ніхто не навчає тому, як це робити".

Вона обіцяє раз і назавжди покінчити з безсистемними концептуальними розробками та сумбурними текстами промов.

В основу її системи покладено передумову, що будь-яку ідею разом з обґрунтуванням можна зобразити у вигляді піраміди. Згідно з міркуваннями Мінто, всі письмові виклади співробітників фірми містять відповіді на чотири питання: "що нам робити?", "як нам це робити?", "чи повинні ми це робити?", "як це могло трапитися?".

Відповіді на ці питання становлять "основні тези" матеріалу та утворюють "вершину піраміди". Головні тези повинні бути добре обґрунтованими у процесі подальших міркувань, у міру наближення до основи "піраміди". Концепція Мінто спонукає автора задуматися над тим, яку основну ідею він обґрунтовує. Її необхідно виділити із суміші історичних екскурсів, підприємницьких цілей, стратегічних завдань і фінансових обґрунтувань. Той, хто чітко дотримується цього принципу, швидко розпізнає слабкі місця власної концепції.

Дотримання цих правил розвиває вміння писати не тільки краще, а й швидше. Не менш важливою перевагою також при цьому є і лаконічність викладу. За твердженням Мінто, багатослівність більшості авторів пояснюється тим, що, розпочинаючи роботу, вони не роздумують над питанням "А що, власне, я хочу сказати і що повинні дізнатися люди, яким адресована моя доповідь?".

Відтоді, як Мінто організувала свою фірму, вона навчила "структурному мисленню" більше 10 тисяч осіб. Є у неї і постійні клієнти – передусім консультативні фірми та відділи стратегічного планування великих компаній.

Навчання "структурному мисленню" у пані Мінто недешево. Два з половиною дні занять з 10 службовцями коштує фірмі 27 тисяч доларів. Але попит на послуги фірми зростає.

Запитання:

1. Чи може бути актуальним для України інформаційно-консультативний бізнес, подібний бізнесу пані Мінто?
2. Які проблеми вирішуються у разі використання методики Барбари Мінто?
3. Які ще напрями поліпшення діяльності організацій, крім вирішення проблем стратегічного планування, можуть бути реалізовані у такий спосіб?

Ситуаційне завдання 2

Ви – менеджер зміни в ресторані, у вашому підпорядкуванні 12 підлеглих. Одного разу ви стали свідком суперечки двох керівників інших підрозділів підприємства з приводу того, як краще завоювати довіру своїх підлеглих. Деякі з їхніх міркувань вам здалися цікавими. У вас з'явилася потреба сформулювати свою точку зору. У зв'язку з цим варто визначити, хто ж з керівників, що сперечалися, правий.

Далі наведені погляди спірних сторін.

Перший: щоб завоювати довіру та сподобатися колективу, потрібно проявляти постійну щирю увагу, інтерес до кожного, незалежно від посадового або професійного рівня, а також від кількості працівників відділу.

Другий: треба, в першу чергу, звертати увагу на тих працівників, від яких насамперед залежать успіхи організації.

Перший: щоб завоювати довіру та сподобатися колективу, потрібно бути постійно привітним і частіше посміхатися людям.

Другий: важливо мати природній вираз обличчя, який би відповідав настрою.

Перший: є ще одна умова для завоювання поваги та довіри людей. Від неї часто залежать відносини керівника та підлеглого – начальникові потрібно пам'ятати, як звать його підлеглих. Ще однією важливою умовою завоювання довіри та поваги людей є вміння уважно слухати співрозмовника.

Другий: а якщо співрозмовник довго і нудно викладає свої думки? Навряд чи варто гаяти час на марну розмову.

Запитання:

1. То як же все-таки завоювати довіру людей у колективі? Спробуйте самі відповісти на це питання, запропонуйте своє рішення.

Література: 7; 8; 12; 18; 25; 26; 34; 37.

Тема 10. Методи та моделі розроблення управлінських рішень у сервісній діяльності

Ситуаційне завдання 1

Одного літа Марія та Роман Чудакові були запрошені на весілля до сестри Романа, яка проживала на той час у Канаді. Вони забронювали

квитки на переліт до найближчого від місця призначення аеропорту, а звідти планували проїхати на орендованому авто 450 км у віддалене північно-західне містечко.

У визначений час подружжя успішно піднялося у повітря, маючи чудовий настрій і передчуття хвилюючої зустрічі з давно небаченими родичами. У багажному відсіку літака були їхні валізи не тільки з особистими речами, але й весільні подарунки та вінчальне плаття, що мати Романа колись надягала на своє весілля.

Приблизно за 10 хвилин до приземлення стюард польоту помітив цівки диму, що проникають через двері заднього відсіку. Літак посадили в найближчому аеропорту. Після посадки капітан літака попросив всіх пасажирів покинути лайнер до усунення виниклих неполадок. Марія та Роман покинули літак і пробули 3 години в аеропорту чекаючи свого рейсу. Вони не знали, що трапилось з їхнім багажем – знищений він чи був ушкоджений у результаті пожежі, що виникла в багажному відсіку під час польоту.

Коли Чудакові приземлилися у Канаді, їхній багаж, а також багаж ще 40 пасажирів так і не з'явився на конвеєрі. Марія та Роман пояснили свою проблему менеджерів аеропорту, і їм запропонували заявити про зникнення багажу. З рештою подружжю довелося їхати на весілля без багажу, подарунків і плаття. Вони нічого не знали про долю свого багажу ще протягом шести днів після нещасного випадку.

Запитання:

1. Чи потрібно було повідомити пасажирів про загоряння, коли літак був ще в повітрі? Поясніть вашу відповідь.

2. Уявіть себе на місці командира літака, як би ви вчинили? Що і як повідомили б пасажирів?

3. Чи потрібно було сказати пасажирів, що їхній багаж знищено вогнем, коли вони чекали в аеропорту пересадження на сполучений рейс? З яких причин, на вашу думку, цього не було зроблено?

4. Уявіть себе на місці керівника аеропортом, як би ви вчинили в такій ситуації?

5. Поставте себе на місце Марії та Романа і напишіть лист в авіакомпанію, виказуючи своє невдоволення тим, яким чином вирішували ситуацію з їхнім багажем.

Ситуаційне завдання 2

Джойс Хайнес тільки-но закінчила коледж і почала брати участь у бізнесі свого батька. Її батько, Дадлі Хайнес, є президентом компанії "Хайнес Фешн Стар Інкорпорейтед". Компанія володіє мережею з тридцяти магазинів жіночого одягу в районі Нової Англії (північно-східна частина США) і була заснована дідом Джойс 50 років тому. Ентузіазм і знання її діда, а в наступні 20 років – її батька, в галузі жіночого одягу, їхнє вміння купувати та продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в Хартфордї (штат Кентуккі) в досить велику і високоприбуткову мережу магазинів. Управлінський стиль Дадлі Хайнеса був продовженням стилю його батька. Він знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатен "тримати руку на пульсі" всіх дрібниць з купівлі, реклами, управління магазином. Кожний з менеджерів його магазинів, на рівні з вищою управлінською ланкою компанії, зустрічались з ним кожні два тижні в Хартфордї. Крім того, Хайнес витрачав 2 – 3 дні кожного тижня, відвідуючи ці магазини та працюючи з їхніми менеджерами.

Проте, головна увага приділялась ним комунікаціям і мотивації. Він відчував, що на засіданнях, які він проводить, всі його менеджери і спеціалісти слухали його уважно. Проте від висловлювань, які вони робили, його почала турбувати одна думка: "Чи чують вони мене?". Він часто сам виконував досить потрібну роботу в компанії. У деяких його магазинах його підлеглі стали членами профспілки службовців, і досить часто йому доводилось чути речі, які йому не дуже подобались. Так, йому стало відомо, що деякі працівники компанії, зокрема і деякі менеджери, відчують, що вони не знають, що його компанія намагається зробити, і вірять в те, що вони могли б зробити справу краще, якби могли мати шанс спілкуватися безпосередньо з Хайнесом і його віце-президентами. Сам президент відчував, що його менеджери в штаб-квартирі компанії та в його магазинах, як і службовці цих магазинів, просто робили свою справу без прояву будь-яких реальних зусиль і творчості, без ентузіазму. Його також цікавило, чому деякі з працівників звільнялись і влаштовувались на роботу до конкурентів.

Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти місце його спеціального помічника, він сказав Джойс, що його турбує те, що відбувається в компанії: "Безумовно, що це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент у школі бізнесу. Я чув, як ти говорила про проблему бар'єрів і техніку комунікації. Ти називала імена Маслоу, Герцберга,

Врума та інших, хто багато знає в галузі мотивації. Але я сумніваюся, що ці психологи знаються на моєму бізнесі. Разом з тим, я відчуваю, що знаю про мотивацію людей – головне гроші, гарний керівник і гарні умови також важливі. Можливо, ти знаєш більше? Я маю на це надію. Твоє навчання в коледжі мені дорого коштувало. Так що ти могла б мені запропонувати?"

Запитання:

1. Якби ви були на місці дочки Хайнеса, що б ви йому відповіли?
2. Які проблеми можна прослідити в цій ситуації?
3. У який спосіб можна було б зарадити проблемам в компанії?

Література: 1; 13; 18; 22; 31; 32; 36.

3. Теми практичних занять

Тема 1. Особливості й основні проблеми менеджменту в сфері послуг

Завдання 1

Спеціалізоване підприємство з індивідуального пошиття взуття кооперується ще з одним підприємством. Відносини між ними здійснюються за розрахунковими цінами, 20 % у структурі яких належать партнерам підприємства. План щодо обсягу реалізованих послуг у порядку кооперування становить 713 тис. грн. Собівартість послуг за бізнес-планом у підприємства становить 394 тис. грн, у його партнера – 246,0 тис. грн. Яким за таких умов буде запланований розмір прибутку підприємства?

Тема 2. Планування в сфері послуг

Завдання 2

Систематизуйте наведені послуги за класами та сформулюйте їхні загальні характеристики. Перелік послуг: готельні; соціальні; інформаційні; туристичні; побутові; послуги громадського харчування; автосервісу; медичні послуги; послуги авіаперевезень; фінансові послуги; юридичні послуги; послуги освіти; ремонтні послуги; страхові послуги.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання 1 – 2

Для виконання завдання слід використати загальний підхід до класифікації послуг, а саме – на кого (на що) спрямовані послуги та їхній характер: матеріальні (відчутні) або нематеріальні (невідчутні). Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Систематизація послуг

Основні класи послуг	Види послуг	Сфера послуг
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на споживача		
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на товари й інші фізичні об'єкти		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на мислення споживача		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на активи		

З метою систематизації послуг необхідно скласти перелік споріднених і відмінних характеристик, які допоможуть у визначенні класів та розподілу послуг за ними.

Тема. 4. Мотивація, стимулювання й оплата праці в сфері послуг

Завдання 3

Підприємство, що займається торгівлею туристичними товарами, підприємство-виробник спортивно-туристичного інвентарю та приватний будинок відпочинку вирішили створити туристичну фірму (акціонерне товариство закритого типу). Основний вид діяльності – туристичні послуги, додатковий – забезпечення спортивно-туристичним інвентарем, одягом, роздрібна торгівля, прокат тощо. Інвестований засновниками капітал становив 142 тис. грн. Після першого року функціонування новостворене ПАТ досягло таких результатів: чистий прибуток від основної діяльності – 29,6 тис. грн, чистий прибуток від додаткової діяльності – 6,9 тис. грн, амортизаційні відрахування – 25 тис. грн.

Необхідно розрахувати рентабельність діяльності ПАТ, визначити термін окупності інвестицій (T_o) у ПАТ та обґрунтувати доцільність його створення, а також скласти перелік платних додаткових послуг, які б забезпечили збільшення чистого прибутку, підвищення рентабельності функціонування підприємства на ринку послуг.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання 3

Рентабельність новоствореного акціонерного товариства (E_p) розраховують за формулою:

$$E_p = \frac{ЧП + А}{К} \times 100 \%, \quad (1)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток від усіх видів діяльності, грн;

$А$ – амортизаційні відрахування, грн;

$К$ – капітальні затрати (інвестований капітал), грн.

Термін окупності інвестицій (T_o) доцільно розрахувати за формулою:

$$T_o = \frac{1}{ЧП}, \quad (2)$$

Якщо рентабельність цього проекту внаслідок розрахунків становить 20 – 30 % за терміну окупності витрат до 1 року, його можна вважати доцільним.

Тема 5. Контроль як функція менеджменту в сфері послуг

Завдання 4

Підприємство, що займається пасажирськими перевезеннями, основною метою своєї діяльності визначило задоволення потреб населення у послугах із доставки пасажирів до курортів Чорноморського узбережжя. Маркетингові дослідження засвідчили, що найінтенсивніший пасажиропотік припадає на період з 15 червня по 30 вересня, особливо у вихідні дні. З 1 жовтня по 14 червня обсяг перевезень зменшується у 3,5 рази.

Складіть перелік додаткових послуг, які стимулюватимуть збільшення обсягів перевезень в осінньо-зимовий період. Розробіть конкурентну стратегію підприємства на рік (по місяцях).

Методичні рекомендації щодо виконання завдання 4

Під час виконання завдання слід враховувати такі методи збалансування попиту і пропозиції:

- встановлюючи диференційовані ціни, знижки, додаткові послуги та використовуючи інші стимули, можна змістити частину попиту з пікового періоду на період спаду;
- одним із засобів управління рівнем попиту є запровадження системи попередніх замовлень на послуги;
- підвищення швидкості обслуговування, зокрема за рахунок комп'ютеризації, дасть змогу працювати з більшою кількістю клієнтів;
- для обслуговування додаткового потоку клієнтів важливо навчити персонал сумісництву функцій, залучити до роботи, якщо це можливо, тимчасових працівників у період підвищеного попиту.

Тема 6. Керування персоналом клієнтоорієнтованої організації

Завдання 5

В одному з районів обласного центру функціонує понад 35 підприємств різних форм власності, основною діяльністю яких є надання таких платних послуг фізичним і юридичним особам: послуги з ремонту та реставрації будівель; транспортні перевезення вантажів; консалтингові послуги; технічний захист інформації; туристично-екскурсійні послуги; аудиторські послуги; франчайзинг; фінансово-кредитні послуги; косметологічні послуги; освітні послуги; житлово-комунальні послуги; охоронні послуги; експертні послуги; стоматологічні послуги; хімчистка; рекламні послуги; будівельні послуги; ритуальні послуги; послуги з працевлаштування; банківські послуги; юридичні послуги; консигнаційні послуги; пасажирські перевезення; рекламні послуги.

Розробіть матрицю сегментації послуг. На основі позиціонування послуг на ринку запропонуйте їхні нові види.

Методичні рекомендації щодо виконання завдання 5

Фактори сегментації послуг можуть бути комбінованими, тому матриця послуг має вигляд таблиці, в якій функціонують послуги споживачів (табл. 3).

Матриця сегментації послуг (споживачів)

Споживачі	Послуги	
	Ділові послуги	Особисті послуги
Тільки послуга		
Послуга, що збільшує цінність будь-чого матеріального		
Послуга, яка створює будь-що матеріальне		

Тема 7. Стратегічний менеджмент у сфері послуг**Завдання 6**

Визначте ціну реалізації побутової послуги (ремонт теле- та радіо-апаратури) для підприємства, яке сплачує єдиний податок у розмірі 6-відсоткової суми виручки від реалізації послуг і є платником ПДВ від ціни на послуги (20 %).

Вихідні дані: вартість матеріалів, комплектувальних виробів – 100 грн; плановий прибуток – 20 грн; коефіцієнт, який враховує суму єдиного податку за ставкою 6 %, становить 1,064.

Тема 8. Керування сервісними операціями**Завдання 7****"Створення служби контролю якості послуг"**

Ціль ділової гри: колективне конструювання ідеальної моделі системи контролю якості патронажних послуг.

Регламент гри:

Організаційно-підготовчий етап – 5 хв.

1-й етап – 20 хв.

2-й етап – 20 хв.

3-й етап – 15 хв.

4-й етап – 20 хв.

Завершальний етап – 10 хв.

Разом – 90 хв.

Організаційно-підготовчий етап

Викладач розподіляє учасників групи на 5 команд, кожна з яких виступає в ролі служби контролю якості в окремих галузях, наприклад:

Команда 1	Команда 2	Команда 3	Команда 4	Команда 5
Перукарня	Хімчистка	Кафе	СТО	Фітнес-клуб

Методичні рекомендації щодо виконання завдання 6 – 7

Кожна команда робить конкретну послугу на всіх етапах гри.

1-й етап. На першому етапі перед командами стоїть завдання вивчити фактори, що негативно впливають на якість надаваних послуг, і розробити план заходів щодо поліпшення обслуговування.

2-й етап. Командам необхідно запропонувати критерії оцінювання якості послуги та на підставі запропонованих критеріїв розробити показники якості послуги.

3-й етап. Завдання цього етапу полягає в необхідності налагодження зворотного зв'язку зі споживачами послуг. Командам варто запропонувати найбільш ефективні способи одержання інформації про якість послуг з боку споживачів.

4-й етап. На цьому етапі необхідно написати інструкції працівникам, що обслуговують клієнтів.

В інструкції варто зазначити такі положення:

1. Обов'язки працівників.
2. Відповідальність.
3. Порядок вирішення конфліктів і складних ситуацій.

Завершальний етап. На цьому етапі керівникам служби контролю якості необхідно оцінити розроблену систему якості та доповісти про результати роботи команд.

Тема 10. Методи й моделі розроблення управлінських рішень у сервісній діяльності

Завдання 8

Оцініть фінансові можливості підприємства. Громадянин у 2011 році заснував приватне підприємство з індивідуального пошиття чоловічого одягу. Для цього він використав 60 тис. грн власних коштів і взяв кредит у банку. Виробничо-господарську діяльність планувалось здійснювати в орендованому приміщенні. Інші вихідні дані подано в табл. 4.

Вихідні дані

Варіанти	Середньооблікова чисельність працівників на момент створення, осіб	Прогнозні обсяги реалізації продукції, тис. грн			Прогнозні оцінки витрат, тис. грн		
		Роки					
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	35	1 500	1 700	2 000	45,0	47,0	50,0
2	40	1 700	1 900	2 100	45,0	45,0	47,0
3	60	1 800	2 000	2 300	44,0	46,0	49,0
4	52	1 600	1 800	2 000	42,0	43,0	44,0
5	45	1 200	1 500	1 800	40,0	43,0	45,0

Методичні рекомендації щодо виконання завдання 8

Оцінювати фінансове забезпечення можливості функціонування підприємства доцільно для кожного прогнозного року за такою методикою:

а) визначення прогнозованого прибутку (Π_i):

$$\Pi_i = P_i - C_i, \quad (3)$$

де P_i – прогнозна оцінка обсягів реалізації продукції за конкретний рік, тис. грн;

C_i – прогнозна оцінка витрат за конкретний рік, тис. грн;

б) розрахунок прогнозованої рентабельності (R):

$$R = \frac{\text{Ч}\Pi_i}{P_i} \quad (4)$$

де $\text{Ч}\Pi_i$ – прогнозний чистий прибуток за конкретний рік, тис. грн;

в) визначення продуктивності праці ($\Pi_{пр}$):

$$\Pi_{пр} = \frac{P_i}{\text{Ч}_{пр}}, \quad (5)$$

де $\text{Ч}_{пр}$ – середньооблікова чисельність працівників на момент створення за конкретний рік, осіб;

г) визначення коефіцієнта чистого прибутку (*КЧП*):

$$КЧП = \frac{ЧП_i}{ІК}, \quad (6)$$

де *ІК* – сума інвестованого (власного) капіталу, тис. грн.

Якщо протягом аналізованого періоду підприємство буде рентабельним, це свідчить про можливість власника забезпечити його функціонування.

4. Контрольні запитання для самодіагностики

1. Менеджмент підприємства як керівна підсистема різновиду суспільної системи (організації).
2. Менеджмент як керівна підсистема підприємства, що є суб'єктом ринкових відносин.
3. Організація підприємства як система керування (самоврядна система).
4. Внутрішнє середовище та зовнішнє середовище організації сфери послуг, її основні елементи.
5. Модель організації (підприємства) як об'єкта керування: закрита й відкрита система.
6. Структура, функціонування та життєвий цикл підприємства сфери послуг.
7. Система керування персоналом туристського підприємства.
8. Система керування персоналом підприємства житлово-комунального господарства.
9. Мотивація персоналу в діяльності підприємств ресторанного господарства.
10. Система менеджменту підприємства сфери послуг (на прикладі підприємства на вибір студента).
11. Система планування діяльності підприємства сфери послуг.
12. Системно-комплексний і програмно-цільовий підходи в менеджменті підприємства.
13. Методи менеджменту в сфері керування підприємства сфери послуг.
14. Механізм і особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг.

15. Стратегічне планування на підприємствах транспортної сфери.
16. Оперативне планування на підприємствах сфери послуг.
17. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємств сфери послуг.
18. Організація як функція менеджменту підприємства сфери послуг.
19. Координація та регулювання як функції менеджменту в сфері керування підприємства сфери послуг.
20. Лінійна та функціональна організаційні структури керування: переваги, недоліки, сфери застосування.
21. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна організаційні структури керування: переваги, недоліки, сфери застосування.
22. Дивізійна організаційна структура керування: переваги, недоліки, сфери застосування.
23. Матрична та програмно-цільова організаційні структури керування: переваги, недоліки, сфери застосування.
24. Централізація та децентралізація організаційних структур керування.
25. Керування інноваціями на підприємствах сфери послуг.
26. Контроль у системі менеджменту підприємств ресторанного господарства.
27. Колектив, особисті взаємини та неформальна структура організації в сфері послуг.
28. Керівник у системі менеджменту підприємства сфери послуг.
29. Адміністрування та лідерство в системі менеджменту підприємств сфери послуг.
30. Стилi керівництва в системі менеджменту організації.
31. Управлінська культура в системі менеджменту підприємств сфери послуг.
32. Оцінювання ефективності менеджменту організації в сфері послуг.
33. У чому полягає сутність ринку послуг?
34. Особливості формування ринку послуг у нових економічних умовах.
35. Чим зумовлені особливості формування та функціонування ринку послуг в Україні?
36. Основні функції ринку послуг.
37. У чому полягають сутність і завдання інфраструктури ринку послуг?

38. Особливості формування інфраструктури ринку послуг.
39. Види інфраструктури на ринку послуг та її основні елементи.
40. Сутність основних функцій інфраструктури ринку послуг.
41. Які види послуг на сьогоднішній день є досить розвинутими, які знаходяться в кризовому стані?

Рекомендована література

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва : Стандарты и качество, 2005. – 272 с. (Серия "Практический менеджмент")
2. Балаева О. Н. Эра услуг: требуются профессионалы / О. Н. Балаева, М. Д. Предводителяева // Бизнес-образование. – 2002. – № 2 (13). – С. 44–47.
3. Балаева О. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития / О. Балаева, М. Предводителяева // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – № 3. – С. 23–28.
4. Барков С. А. Организации в постиндустриальной экономике : учеб. пособ. / С. А. Барков. – Москва : РГОТУПС, 2002. – 100 с.
5. Восколович Н. А. Экономика платных услуг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Восколович. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд. Юрайт, 2018. – 410 с.
6. Де Гиус А. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде / А. Де Гиус. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2011. – 222 с.
7. Демидова Л. Сфера услуг в постиндустриальной экономике / Л. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 2. – С. 24–32.
8. Демидова Л. Сфера услуг России: трудный путь модернизации / Л. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 2. – С. 38–50.
9. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 320 с.
10. Камрасс Р. Алхимия корпорации: как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня / Р. Камрасс, М. Фарнкомб ; [пер. с англ. С. Зайцев]. – Москва : Секрет фирмы, 2005. – 254 с.

11. Кликич Л. М. Эволюция сферы услуг: особенности, закономерности, формы государственного регулирования: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01 / Л. М. Кликич. – Уфа, 2005. – 313 с.
12. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок. – Москва, Санкт-Петербург, Киев : Вильямс, 2005. – 1008 с.
13. Маркова В. Д. Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 126 с.
14. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук ; пер. с англ. – Москва : Инфра-М, 2006. – 256 с.
15. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент. В 2-х т. Т. 1 / П. Милгром, Дж. Робертс ; пер. с англ. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2011. – 468 с.
16. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент. В 2-х т. Т. 2 / П. Милгром, Дж. Робертс ; пер. с англ. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2011. – 422 с.
17. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. – Москва : Экономика, 2005. – 181 с.
18. Питерс Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2014. – 527 с.
19. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – Москва : Интерпракс, 2006. – 295 с.
20. Российский статистический ежегодник. – Москва : Росстат, 2007.
21. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – Москва : Экономика, 2005. – 316 с.
22. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 352 с.
23. Сфера услуг: новая концепция развития / В. М. Рутгайзер, Т. И. Корягина, Т. И. Арбузова и др. – Москва : Экономика, 1990. – 159 с.
24. Харринг Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде / Дж. Харринг. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 176 с.
25. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 352 с.
26. Эллиот Тр. Интегрированные бизнес-системы Экспресс-курс / Тр. Эллиот, Г. Герберт. – Москва : Фаир-пресс, 2010. – 272 с.
27. Beckhard R. Organizational Transitions / R. Beckhard, R. T. Harris. – 2nd ed. – Reading, MA: Addison-Wesley, 2005. – 110 p.
28. Burrell G. Sociological Paradigms and Organisational Analysis / G. Burrell, G. Morgan. – London : Routledge, 2007. – 448 p.

29. Guillen M. F. Models of Management: Work, Authority and Organisation in Comparative Perspective / M. F. Guillen. – Chicago : University of Chicago Press, 2011. – 432 p.
30. Harrison M. I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. / M. I. Harrison. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2005. – 181 p.
31. Harvey D. An Experiential Approach to Organization Development / D. Harvey, D. R. Brown. – Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2005. – 474 p.
32. Jacobs R. W. Real Time Strategic Change / R. W. Jacobs. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2006. – 156 p.
33. Jick T. D. Managing Change. Cases and Concepts / T. D. Jick. – Homewood, IL : Irwin, 2005. – 212 p.
34. Kanter R. M. Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation / R. M. Kanter. – New York: Simon & Schuster, 2006. – 312 p.
35. Lippitt G. The Consulting Process in Action / G. Lippitt, R. Lippitt. – 2nd ed. San Diego, CA : Pfeiffer & Company, 1986. – 284 p.
36. Morgan G. Organisations in Society / G. Morgan. – London : Macmillan, 2008. – 312 p.
37. Shafritz J. M. Classics of Organization Theory / J. M. Shafritz, J. S. Ott. – 3rd ed. – Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Pub. Co., 2005. – 534 p.

Інформаційні ресурси

38. Подборка публикаций по менеджменту, маркетингу, экономике, финансам [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Aup.ru.
39. Портал "Business & Decision" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.businessdecision.ru>.
40. Портал "Экономика. Социология. Менеджмент" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ecsoman.edu.ru>.
41. Сайт "Развитие Бизнеса" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru>.
42. Сайт журнала "Проблемы теории и практики управления" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ptpu.ru>.
43. Сайт журнала "Административно-управленческий портал". – Режим доступа : <http://www.aup.ru>.
44. Сообщество менеджеров-профессионалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : E-executive.ru.

Зміст

Вступ.....	3
1. Мета та завдання навчальної дисципліни	3
2. Плани семінарських занять	6
3. Теми практичних занять	22
4. Контрольні запитання для самодіагностики	29
Рекомендована література.....	31

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОСЛУГ

**Методичні рекомендації
до практичних занять
для студентів спеціальності 075 "Маркетинг"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Рожко** Віктор Іванович

Відповідальний за видання *П. А. Орлов*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 264 ЕВ. Обсяг 35 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*