

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТОРГІВЛІ

Кафедра публічного управління та менеджменту організацій

МЕНЕДЖМЕНТ СЕРВІСУ

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Обговорено і рекомендовано на
засіданні кафедри публічного
управління і менеджменту
організацій
Протокол № 9 від 14 травня 2021 р.

Менеджмент сервісу. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл.: Г.В. Старченко. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. – 82с.

Укладач: Старченко Григорій Володимирович, доктор економічних наук, доцент кафедри публічного управління і менеджменту організацій

Відповідальний за випуск: Старченко Григорій Володимирович, доктор економічних наук, доцент кафедри публічного управління і менеджменту організацій

Рецензент: Дука Анастасія Петрівна, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління і менеджменту організацій

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	7
Тема 1. Економічна сутність та особливості послуг як товару	7
1.1. Зміст лекційного курсу	7
1.2. Ключові слова та словосполучення.....	7
1.3. Контрольні запитання.....	7
1.4. Питання для самостійного опрацювання.....	8
1.5. Тестові завдання.....	8
1.6. Практичні завдання.....	11
Тема 2. Класифікація і загальна характеристика основних видів послуг ...	15
2.1. Зміст лекційного курсу	15
2.2. Ключові слова та словосполучення.....	15
2.3. Контрольні запитання.....	15
2.4. Питання для самостійного опрацювання.....	15
2.5. Тестові завдання.....	16
2.6. Практичні завдання.....	19
Тема 3. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг	21
3.1. Зміст лекційного курсу	21
3.2. Ключові слова та словосполучення.....	21
3.3. Контрольні запитання.....	21
3.4. Питання для самостійного опрацювання.....	22
3.5. Тестові завдання.....	22
3.6. Практичні завдання.....	26
Тема 4. Планування діяльності сервісного підприємства.....	27
4.1. Зміст лекційного курсу	27
4.2. Ключові слова та словосполучення.....	27
4.3. Контрольні запитання.....	27
4.4. Питання для самостійного опрацювання.....	27
4.5. Тестові завдання.....	28
4.6. Практичні завдання.....	32
Тема 5. Стратегічне планування у сфері послуг	35
5.1. Зміст лекційного курсу	35
5.2. Ключові слова та словосполучення.....	35
5.3. Контрольні запитання.....	35
5.4. Питання для самостійного опрацювання.....	35
5.5. Тестові завдання.....	36
5.6. Практичні завдання.....	39
Тема 6. Розробка і прийняття управлінських рішень у сфері послуг	45
6.1. Зміст лекційного курсу	46
6.2. Ключові слова та словосполучення.....	46
6.3. Контрольні запитання.....	46

6.4. Питання для самостійного опрацювання.....	46
6.5. Тестові завдання.....	46
6.6. Практичні завдання.....	50
Тема 7. Основи прогнозування в сфері послуг	53
7.1. Зміст лекційного курсу	53
7.2. Ключові слова та словосполучення.....	53
7.3. Контрольні запитання.....	53
7.4. Питання для самостійного опрацювання.....	54
7.5. Тестові завдання.....	54
7.6. Практичні завдання.....	58
Тема 8. Основи теорії масового обслуговування.....	60
8.1. Зміст лекційного курсу	60
8.2. Ключові слова та словосполучення.....	60
8.3. Контрольні запитання.....	60
8.4. Питання для самостійного опрацювання.....	60
8.5. Тестові завдання.....	61
8.6. Практичні завдання.....	64
Тема 9. Управління якістю сервісних послуг.....	66
9.1. Зміст лекційного курсу	66
9.2. Ключові слова та словосполучення.....	66
9.3. Контрольні запитання.....	67
9.4. Питання для самостійного опрацювання.....	67
9.5. Тестові завдання.....	67
Тема 10. Основи управління проєктами в сервісі.....	71
10.1. Зміст лекційного курсу	71
10.2. Ключові слова та словосполучення.....	71
10.3. Контрольні запитання.....	71
10.4. Питання для самостійного опрацювання.....	71
10.5. Тестові завдання.....	72
10.6. Практичні завдання.....	78
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	81

ВСТУП

Метою вивчення курсу є формування знань щодо управління послугами і сервісом, стандартами та управління якістю, набуття здобувачем вищої освіти практичних вмінь з управління та економічного аналізу (ІК 1), здатності до абстрактного мислення, аналізу, синтезу (ЗК4), проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК 10), аналізу результатів діяльності організацій сервісу, зіставлення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (СК 2)

Завдання які, вирішуються в процесі вивчення дисципліни:

- вивчення методів раціональної організації надання сервісних послуг, що складається з ознайомлення з передовим закордонним досвідом у напрямку сервісного обслуговування, одержання необхідних знань із класифікації та систематизації послуг;

- визначення систем технологічних, організаційних та техніко-економічних показників, необхідних для забезпечення сервісного обслуговування та перспектив розвитку цього напрямку в Україні;

- розгляд та засвоєння основних принципів побудови систем та структур управління сервісною діяльністю на різних підприємствах;

- внесення пропозицій щодо розробки нових видів або удосконалення існуючих сервісних послуг залежно від сучасного стану ринку та підвищення їх якості.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ПРН19. Вміти аналізувати взаємозв'язки між функціональними підрозділами підприємств з метою прийняття збалансованих управлінських рішень.

ПРН20. Вміти складати плани розвитку підприємств.

У підсумку ЗВО повинні:

знати:

- предмет і категорії менеджменту сервісу;
- класифікацію послуг;
- організацію і технологію надання побутових послуг;
- організацію і технологію надання соціально-культурних послуг;
- організацію і технологію надання житлово-комунальних послуг;
- організацію і технологію надання інформаційно-консультативних послуг;
- організацію і технологію надання транспортних послуг;
- організацію міжнародної торгівлі послугами.

уміти:

- визначати стандарти управління якістю обслуговування;

- визначати результативні показники діяльності підприємств сфери побутового обслуговування;
- класифікувати послуги та управляти ними;
- управляти сервісними операціями;
- планувати та контролювати діяльність підприємств, що надають послуги, приймати оптимальні рішення з урахуванням специфіки конкретної галузі;
- використовувати нормативно-довідкову літературу при плануванні надання сервісних послуг на підприємствах виробничої та невиробничої сфери.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Економічна сутність та особливості послуг як товару

1.1. Зміст лекційного курсу

Сутність послуг та їх характерні риси. Функції й особливості сфери послуг та її значення в економіці країни. Філософія обслуговування. Операційна класифікація послуг. Проектування сервісних організацій. Сервісна стратегія: спрямованість і переваги. Структуризація сервісних контактів: сервіс-системна матриця. Відмінності сервісних підприємств від промислових

Пакет послуг, послідовність контактів, сервісний бізнес, внутрішнє обслуговування, сервісний трикутник, контакт зі споживачем послуги, надання послуги, ступінь контакту, моделі черг, сервісна стратегія, сервісний план, сервіс-системна матриця, захищене ядро, проникна система, реагуюча система, "вільні замовлення", сервісний план, метод потокової лінії, метод самообслуговування, метод індивідуального підходу.

1.2. Ключові слова та словосполучення

Послуга, сфера послуг, філософія обслуговування, сервісна стратегія, мінливість і невідчутність послуги, структура сфери послуг, функції сфери послуг, виробництво послуг, третинний сектор економіки, стандарти обслуговування, сервісне підприємство, клієнт, обслуговуючий персонал, система надання послуг.

1.3. Контрольні запитання

1. У чому проявляється сутність сфери послуг в умовах ринкової економіки?
2. Як здійснюється розподіл сфери послуг за призначенням?
3. Які специфічні функції виконує сфера послуг?
4. Дайте визначення поняття «послуга».
5. У чому полягає економічна суть послуги як товару?
6. Які загальні риси мають послуги?
7. Що означає невідчутність послуги?
8. Як ви розумієте нерозривність виробництва і споживання послуги?
9. Що означає мінливість послуги?
10. Дайте визначення поняття «стандарт обслуговування».
11. У чому полягає сутність нездатності послуги до зберігання?
12. Розкрийте економічну та організаційну сутність діяльності у сфері послуг.
13. Визначте особливості сервісного підприємства як соціально- економічної системи.
14. Охарактеризуйте основні елементи системи сервісного підприємства.

1.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Опишіть відмінності між товарним ринком і ринком послуг.
2. Проаналізуйте роль клієнта та сервісного службовця в процесі надання послуг.
3. Продумайте можливість послуг як предмета масового виробництва.
4. Наведіть приклад того, як протягом минулих 10 років комп'ютери і телекомунікаційні технології змінили деякі з послуг, якими ви користуєтесь. Які нові види послуг з'явилися протягом останніх 5 років? Які з них найбільш популярні:
 - у старшого покоління
 - у людей середнього віку;
 - у молоді.
5. Наведіть приклад тих послуг, які в найближчому майбутньому будуть витиснені з ринку споживанням нових товарів.

1.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Особливостями сфери послуг в сучасних умовах господарювання є:

- 1) нечутливість до ринкової кон'юнктури;
- 2) можливість транспортування послуг;
- 3) високий динамізм розвитку;
- 4) універсальний характер послуг;

2. Особливостями сфери послуг в сучасних умовах господарювання є:

- 1) нечутливість до ринкової кон'юнктури;
- 2) можливість транспортування послуг;
- 3) універсальний характер послуг;
- 4) індивідуальність і нестандартність надання послуг.

3. Головним фактором розвитку сфери послуг є:

- 1) ріст доходів на душу населення;
- 2) науково-технічний прогрес;
- 3) автоматизація сільського господарства;
- 4) розвиток міжнародної торгівлі послугами;

4. Головним фактором розвитку сфери послуг є:

- 1) ріст доходів на душу населення;
- 2) автоматизація сільського господарства;
- 3) розвиток міжнародної торгівлі послугами;
- 4) структурно-технічна перебудова виробництва.

5. *Причинами швидкого розвитку сфери послуг є:*

- 1) зростання доходів на душу населення;
- 2) автоматизація сільського господарства;
- 3) розширення міжнародної торгівлі;
- 4) всі відповіді підходять.

6. *До економічної функції сфери послуг відносять:*

- 1) створення додаткових матеріальних і нематеріальних благ;
- 2) зниження витрат праці в домашніх господарствах;
- 4) забезпечення безпеки регіону;
- 4) обслуговування матеріального виробництва.

7. *До економічних функцій сфери послуг відносяться:*

- 1) створення додаткових нематеріальних благ;
- 2) відтворення робочої сили;
- 3) зниження витрат праці в домашніх господарствах;
- 4) забезпечення безпеки держави;

8. *До економічних функцій сфери послуг відносяться:*

- 1) створення додаткових матеріальних благ;
- 2) зниження витрат праці в домашніх господарствах;
- 3) забезпечення безпеки держави;
- 4) обслуговування нематеріального виробництва.

9. *Додаткові матеріальні блага створюють такі види послуг:*

- 1) освіта і наука;
- 2) транспорт і зв'язок;
- 3) фінанси і страхування;
- 4) усі види послуг.

10. *Додаткові матеріальні блага створюють такі види послуг:*

- 1) освіта і наука;
- 2) фінанси і страхування;
- 3) побутове обслуговування;
- 4) усі види послуг.

11. *Розподільчо-обмінний сектор сфери послуг включає:*

- 1) транспорт і зв'язок;
- 2) торгівлю і фінанси;
- 3) науку і освіту;
- 4) охорону здоров'я і безпеку держави.

12. *Соціально-управлінський сектор сфери послуг включає:*

- 1) торгівля;

- 2) страхування;
- 3) управління і фінанси;
- 4) охорону здоров'я і безпеку держави.

13. Інфраструктурний сектор сфери послуг включає:

- 1) торгівлю і зв'язок;
- 2) науку і освіту;
- 3) управління і транспорт;
- 4) передача електрики і тепла.

14. Ринок послуг став привабливим для підприємців тому, що деякі види послуг...

- 1) практично не потребують значного стартового капіталу;
- 2) дозволяють швидко відтворювати вкладення;
- 3) швидке відтворення вкладень важливе в умовах інфляції;
- 4) всі відповіді вірні.

15. Негативні чинники які впливають на розвиток сфери послуг в Україні:

- 1) низький рівень конкуренції між підприємствами сфери послуг;
- 2) значне збільшення організацій сфери послуг;
- 3) недоробки в нормативно-правових актах які регулюють сферу послуг;
- 4) регулювання підприємств сфери послуг в державному секторі економіки.

16. Позитивні чинники які впливають на розвиток сфери послуг в Україні:

- 1) високий рівень конкуренції між підприємствами сфери послуг;
- 2) значне збільшення організацій сфери послуг та поява іноземних конкурентів, що мають досвід організації сфери послуг у своїх країнах;
- 3) недоробки в нормативно-правових актах які регулюють сферу послуг;
- 4) відсутність регулювання підприємств сфери послуг в державному секторі економіки.

17. Послуга – це...

- 1) результат діяльності сервісного підприємства;
- 2) те, що можна купити, але не можна відчутти;
- 3) користь, що надається у формі діяльності;
- 4) усі відповіді вірні;

18. Послуга – це...

- 1) результат діяльності будь-якого підприємства;
- 2) користь, яка запропонована клієнту сервісним підприємством;
- 3) те, що можна купити та можна відчутти;
- 4) діяльність, результати якої не мають нематеріального вираження і споживаються в процесі здійснення цієї діяльності.

19. Нематеріальний характер послуги означає, що її неможливо:

- 1) продемонструвати;
- 2) транспортувати;
- 3) зберігати;
- 4) усі відповіді вірні.

20. *Особливість послуги, що полягає в коливання її якості це:*

- 1) невідривність виробництва і споживання;
- 2) невідчутність;
- 3) неможливість зберігання;
- 4) індивідуальність.

21. *Стандарти обслуговування розробляються для:*

- 1) збільшення відчутності послуг;
- 2) можливості їх збереження і транспортування;
- 3) підвищення ефективності управління ними;
- 4) можливості відділення виробництва і споживання послуг.

22. *Головними елементами системи сервісного підприємства є:*

- 1) покупець, продавець, система надання і фізичне оточення;
- 2) клієнти, сервісний службовець і система надання послуг;
- 3) клієнти, система надання послуг, працівники сервісного підприємства, фізичне середовище;
- 4) покупець, продавець, культура обслуговування.

1.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Ринок послуг хімчисток в Україні існує вже давно і за час свого існування мав спади і 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. Таким чином, сьогодні на ринку не існує явного лідера.

На даний момент ринок розвивається, проте в більшості підприємств галузі відбувається зниження обсягів збуту послуг, падіння купівельної спроможності та інтересу до послуг хімчисток. Ці явища обумовлені 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 прийнято віддавати постільну білизну у пральню. Це було зручно (пральні були майже завжди поруч), якість послуг була досить високою (білизну отримували завжди чистою і випрасуваною, 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 пральень 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 і зараз має певні успіхи. Однак є у компанії і проблеми.

«Комфорт» пропонує такі послуги:

- чищення виробів із різних тканин;
- чищення виробів із хутра;
- фарбування і підфарбовування виробів;
- дрібний ремонт виробів;
- видалення різних плям;
- чищення меблевих виробів на території замовника;
- доставка та ін.

Хімчистка гарантує клієнтам збереження виробів і забезпечення стійкого результату, використовуючи тільки матеріали, що не шкодять тканинам, не мають неприємного запаху та 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». Таким чином компанія намагається «привчити» кожну людину, котра вирішила скористатися послугами хімчистки, до комфорту, простоти, якості та економії свого часу, що і забезпечує компанія «Комфорт».

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

Компанія має два філіали: у центрі міста (по вулиці Великій Васильківській) та – у «спальному» районі (Харківський масив). Але цього недостатньо. В результаті розташування хімчистки, (точніше недостатньої кількості філій) більшість людей вважають, що компанія розташована незручно.

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

Зпитання до ситуації:

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»?

Практичне завдання 2.

Скористайтеся табл. 1.1 як моделлю та опишіть взаємозв'язок «вхід – перетворення – вихід» для таких сервісних підприємств: 1) авіакомпанія; 2) в'язниця; 3) філія банку; 4) супермаркет; 5) готель; 6) інститут; 7) санаторій; 8) салон краси.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок «вхід – перетворення – вихід» для типових сервісних підприємств

Система	Основний «вхід»	Ресурси	Основна перетворювальна функція	Типовий очікуваний «вихід»
Лікарня	Пацієнти	Лікарі, медсестри, медикаменти, устаткування	Медична допомога (фізіологічне перетворення)	Здорові люди
Ресторан	Голодні відвідувачі	Продукти, кухарі, офіціанти, оформлення залів	Смачні й правильно сервіровані блюда; гарна зала (фізичне перетворення й об-	Задоволені відвідувачі

Практичне завдання 3.

Як можна оцінити продуктивність підприємств в сфері надання послуг? Заповніть табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Одиничні показники продуктивності

Сфера діяльності	Показник продуктивності
Ресторан	
Підприємство роздрібної торгівлі	
Лікарня	
Юридична контора	
Швейна майстерня	
Університет	
Кінотеатр	
Салон краси	
СТО	

Практичне завдання 4.

Підприємство з побутового обслуговування населення подало відомості про свою діяльність у наступній таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні відомості про діяльність підприємства (тис. грн)

Показник	Роки	
	2020	2021
Загальна вартість наданих послуг	220	350
Вартість трудових ресурсі	12	17
Вартість сировини й запасів	9	11
Витрати на амортизацію основного обладнання	0,7	1,2
Інші витрати	2,2	4,8

Порівняйте в динаміці показники ефективності використання трудових ресурсів, сировини й запасів, а також загальну продуктивність цієї фірми за 2020 і 2021 роки. Визначте темпи зростання й темпи приросту. Зробіть висновки, які фактори вплинули на зміну цих показників.

Практичне завдання 5.

У табл. 1.4 відображені фінансові показники (в тис. грн) сервісного підприємства за 2020 і 2021 роки.

Таблиця 1.4

Показники діяльності компанії (тис. грн)

Показник	Роки	
	2020	2021
Загальна вартість наданих послуг	275	296
Вартість трудових ресурсі	32	40
Вартість сировини й запасів	37	47
Витрати енергії	15	16
Витрати на основне обладнання	40	25
Інші витрати	12	13

1. Розрахуйте загальний показник продуктивності цього підприємства, а також одиничні показники з ефективності використання трудових ресурсів, використання основного обладнання, сировини й запасів за кожний період.

2. Розрахуйте абсолютне відхилення, темп зростання, темп приросту. Що ці показники можуть сказати про ефективність роботи підприємства?

Тема 2. Класифікація і загальна характеристика основних видів послуг

2.1. Зміст лекційного курсу

З метою пізнання, аналізу, узагальнення відмінних ознак кожного виду послуг в темі детально розглядається їх класифікація, знання якої є важливою умовою ефективного управління процесом створення і надання послуг. Розглянуто систематизацію послуг, яка здійснюється залежно від їх специфічних особливостей та організації торгівлі ними в конкретній сфері споживання, виокремлюючи за певними категоріями відповідні групи. Відображено характеристику основних видів послуг.

2.2. Ключові слова та словосполучення

Класифікація послуг, групи послуг, вид і різновид послуг, систематизація послуг, класифікаційні ознаки, специфічні особливості, закономірності виокремлення груп, торгівельно-посередницькі, фінансові, побутові, соціально-культурні, житлово-комунальні, послуги транспорту і зв'язку.

2.3. Контрольні запитання

1. Класифікація і систематизація послуг.
2. Загальна характеристика основних видів послуг.
3. Торговельні послуги.
4. Побутові послуги.
5. Соціально-культурні послуги.
6. Житлово-комунальні послуги.
7. Транспортні послуги.
8. Послуги зв'язку.
9. Інформаційно-консультативні, ліцензійні та фінансові послуги.
10. Життєвий цикл послуг.

2.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Чим різняться між собою матеріальні і нематеріальні послуги?
2. Яку роль у виробництві послуг відіграє стандарт обслуговування?
3. Розкрийте сутність класифікації послуг.
4. За якими ознаками класифікуються побутові послуги?
5. Які галузі охоплює соціально-культурна сфера?
6. У чому сутність туристичних послуг?
7. На які види поділяються житлово-комунальні послуги?
8. Що являють собою основні і додаткові послуги транспортних підприємств?
9. Що таке єдина національна система зв'язку України?
10. Які існують види послуг зв'язку?
11. Розкрийте сутність інформаційно-консультативних послуг.

12. Дайте визначення таким поняттям як: консалтинг, інжиніринг, бізнес-планування, екаунтинг, ліцензування.

2.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. *Класифікація послуг необхідна для того, щоб:*

- 1) визначити найбільш важливі характеристики послуг;
- 2) поліпшити розуміння послуги, як економічної категорії;
- 3) з'ясувати в якій мірі виділені характеристики, властиві іншим класам;
- 4) усі відповіді вірні.

2. *До відчутних послуг спрямованих на матеріальне майно клієнта можна віднести:*

- 1) охорону здоров'я, салони краси і перукарні;
- 2) ремонт техніки, охорону, хімчистки і пральні;
- 3) освіти, теле-, радіозв'язок та інформаційні послуги;
- 4) юридичні і консультативні послуги.

3. *До виробничих послуг можна віднести:*

- 1) торговельні, транспортні і послуги зв'язку;
- 2) банківські, фінансові і страхові;
- 3) лізинг, інжиніринг і технічне обслуговування устаткування;
- 4) жодна з груп не є виробничими послугами.

4. *Мериторні послуги – це ті, що:*

- 1) купуються на конкурентному ринку;
- 2) є корисними, але неусвідомленими споживачем, тому надаються безкоштовно;
- 3) регламентуються нормами права, вказівками посадових осіб;
- 4) усі відповіді вірні.

5. *Добровільні послуги – це ті, що:*

- 1) купуються на конкурентному ринку;
- 2) є корисними, але неусвідомленими споживачем, тому надаються безкоштовно;
- 3) регламентуються нормами права, вказівками посадових осіб;
- 4) регламентуються традиційними соціальними інститутами.

6. *Експертні, управлінські, маркетингові послуги входять у групу:*

- 1) консалтингу;
- 2) інжинірингу;
- 3) ліцензійних послуг;

4) всі відповіді підходять.

7. *Страхові, консигнаційні, компенсаційні, агентські послуги входять у групу:*

- 1) консалтингу;
- 2) торговельно-посередницьку;
- 3) ліцензійних послуг;
- 4) фінансових послуг.

8. *Послуги, що забезпечують нормальне функціонування процесу виробництва і реалізації продукції входять у групу послуг:*

- 1) інжиніринг;
- 2) транспортні;
- 3) посередницькі;
- 4) фінансові.

9. *Надання виробничих, комерційних, науково-технічних та інших послуг спеціалізованими інженерно-консультативними фірмами:*

- 1) консалтинг;
- 2) екаунтінг;
- 3) інжиніринг;
- 4) бенчмаркінг.

10. *Вид ліцензійних послуг, що базуються на передачі прав на ведення певного виду бізнесу разом із товарним знаком:*

- 1) лізинг;
- 2) франчайзинг;
- 3) консигнація;
- 4) патент.

11. *Послуги агента, котрий представляє інтереси клієнта на біржі, митниці мають назву:*

- 1) консалтингові послуги;
- 2) мобільний банкінг;
- 3) брокерські послуги;
- 4) експертні біржові послуги.

12. *У сфері торговельного обслуговування послуги мають соціально- економічне значення, тобто ...*

- 1) сприяють задоволенню платоспроможного попиту;
- 2) скорочують витрати покупців на споживання;
- 3) зменшують затрати часу на здійснення купівлі-продажу товару;
- 4) всі відповіді підходять.

13. У сфері торговельного обслуговування послуги мають етико-психологічне, моральне значення, тобто ...

- 1) сприяють задоволенню платоспроможного попиту споживача;
- 2) скорочують витрати покупців на споживання, підвищують якість його життя, полегшують його побут;
- 3) сприяють розвитку духовної культури споживача, оскільки засвідчують до нього увагу;
- 4) всі відповіді підходять.

14. Побутові послуги ...

- 1) сприяють задоволенню побутового попиту споживача;
- 2) вид діяльності щодо задоволення конкретної побутової потреби індивідуального замовника;
- 3) організована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язана з наданням побутових послуг;
- 4) всі відповіді підходять.

15. Ув'язані побутові послуги – ...

- 1) послуги, які споживач замовляє та купує на підприємстві побутового обслуговування відповідно до усної або письмової угоди;
- 2) безпосередньо не пов'язані з наданням основної побутової послуги;
- 3) безпосередньо стосуються діяльності підприємства побутового обслуговування;
- 4) безпосередньо не пов'язані з купівлею-продажем їх основного виду.

16. Вільні побутові послуги – ...

- 1) послуги, які споживач замовляє та купує на підприємстві побутового обслуговування відповідно до усної або письмової угоди;
- 2) безпосередньо не пов'язані з наданням основної побутової послуги;
- 3) безпосередньо стосуються діяльності підприємства побутового обслуговування;
- 4) безпосередньо не пов'язані з купівлею-продажем їх основного виду.

17. Економічний аспект діяльності організацій соціокультурної сфери передбачає ...

- 1) певний їх організаційно-правовий статус;
- 2) наявність матеріально-технічної бази;
- 3) наявність джерел фінансування, механізмів планування, ціноутворення;
- 4) всі відповіді підходять.

18. Залежно від функціонального призначення житлово-комунальні послуги поділяються на:

- 1) послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій;
- 2) санітарно-технічні;
- 3) теплоенергетичні;

4) всі відповіді підходять.

19. За видами житлово-комунальні послуги поділяються на:

- 1) послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій;
- 2) санітарно-технічні;
- 3) комунальні послуги;
- 4) послуги з управління будинком.

20. Основні послуги транспортних підприємств охоплюють:

- 1) особистої безпеки громадян;
- 2) внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів, багажу, вантажів;
- 3) задоволення біологічних потреб пасажирів;
- 4) бронювання квитків.

21. Послуги зв'язку – діяльність, пов'язана:

- 1) із функціонуванням гучномовців;
- 2) зі встановленням та функціонуванням телефонного зв'язку;
- 3) наданням в оренду приміщень пунктів зв'язку;
- 4) всі відповіді підходять.

22. Надання інтелектуальних, інформаційних послуг суб'єктам ринку (виробникам, продавцям, покупцям) з різноманітних виробничих, організаційних, юридичних, маркетингових, фінансових та інших питань:

- 1) консалтинг;
- 2) екаунтінг;
- 3) інжиніринг;
- 4) фінансові послуги.

23. Життєвий цикл послуги – це

- 1) період часу, протягом якого послуга знаходиться на ринку, починаючи з моменту виходу і закінчуючи її уходом;
- 2) період, впродовж якого послуга знаходиться на ринку;
- 3) часовий період (від кількох місяців до року і більше), який включає в себе етап первісного обґрунтування ідеї про нововведення, потім її розробку, впровадження та виробництво самого сервісного продукту або послуги аж до того моменту, коли продукт перестає користуватися попитом і зникає;
- 4) всі відповіді підходять.

2.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

1. Систематизуйте наведені послуги за класами і сформулюйте їх загальні характеристики. Перелік послуг такий: готельні, соціальні, інформаційні, туристичні, побутові, послуги громадського харчування, автосервісу, медичні послуги, по-

слуги авіаперевезень, фінансові послуги, юридичні послуги, послуги освіти, ремонтні послуги, страхові послуги.

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

Для розв'язання завдання слід використати загальний підхід до класифікації послуг, а саме – на кого (на що) спрямовані послуги та їх характер: матеріальні (відчутні) або нематеріальні (невідчутні). Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Систематизація послуг

Основні класи послуг	Види послуг	Сфера послуг
1	2	3
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на споживача		
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на мислення споживача		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на активи		

Практичне завдання 2.

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 і 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, пасажирські перевезення, рекламні послуги.

Завдання: Розробіть матрицю сегментації послуг. На основі позиціонування послуг на ринку запропонуйте нові їх види. Фактори сегментації послуг можуть бути комбінованими, тому матриця послуг має вигляд таблиці (табл. 2.2), в якій функціонують послуги споживачів.

Таблиця 2.2

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		

Практичне завдання 3.

Визначте ціну реалізації побутової послуги (ремонт побутової техніки) для підприємства, яке сплачує єдиний податок у розмірі 6% суми виручки від реалізації послуг і є платником ПДВ 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 3. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг

3.1. Зміст лекційного курсу

Сутність менеджменту сервісного підприємства. Поняття менеджменту, ціль та завдання менеджменту у сфері послуг. Рівні управління сервісного підприємства. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування. Менеджмент як система. Функції та процес управління сервісного підприємства. Методи управління сервісним підприємством. Становлення і розвиток менеджменту як науки. Історія виникнення менеджменту. Еволюція управління як науки. Наукові підходи до управління.

3.2. Ключові слова та словосполучення

Сервісний менеджмент, управління, менеджер, об'єкт і суб'єкт управління, школи і наукові підходи до менеджменту, функції менеджменту, процес управління, піраміда менеджменту.

3.3. Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність менеджменту?
2. Які визначення менеджменту вам відомі?
3. Які ознаки характеризують управління як науку?
4. У чому проявляється мистецтво управління?
5. Чим поняття «управління» відрізняється від «менеджменту»? Що у них спільного і якими є відмінні ознаки?
6. Що таке «ієрархія менеджменту»?
7. Що являє собою система менеджменту?
8. Дайте визначення об'єкту і суб'єкту управління?
9. Що собою являє механізм менеджменту?
10. Назвіть функції управління.
11. Розкрийте сутність основних функцій менеджменту. Чому вони є головними?
12. У чому полягає різниця між стратегічним і оперативним менеджментом?
13. З чим пов'язане виникнення менеджменту практичного і наукового?
14. Охарактеризуйте сутність основних підходів до управління.

15. Дайте характеристику досягнень різних шкіл менеджменту?

3.4. Питання для самостійного опрацювання

Проаналізуйте наведені вислови.

«Початок – це, безперечно, половина усієї справи» (Аристотель)

«За згоди незначні справи ростуть, за незгоди найбільші гинуть» (Гай С. Крісп, 86-35 рр. до н.е.)

«Неможливо втекти від своєї долі, – іншими словами, неможливо втекти від наслідків своїх власних дій» (Ф. Енгельс)

«Нормальність – дорога в нікуди, дивакуватість – це єдиний шлях до багатства» (А. Нордстрем)

«Уміння відмовитися від виконання несуттєвих справ є вирішальною умовою для успіху» (Е. Маккензі)

«Менеджмент і підприємництво – два різних аспекти одного й того самого процесу. Підприємець, який не вміє керувати, приречений на поразку; менеджмент, котрий не прагне до оновлення, – також» (П. Друкер)

«Хто довго роздумує, не завжди знаходить вірне рішення» (І. Гете)

«Не може керувати кавалерійською бригадою той, кому здається, що в сідлі він виглядає смішно» (Д. Пірс)

«Хороший менеджер той, хто вміє ставити питання» (Р. Хеллер)

«Менеджер не має керувати понад 5-6 років, інакше він знесилюється, втрачає інтерес до справи і стає полоненим власних шаблонів, які були революційними ідеями, коли він очолював організацію» (Р. Таунсенд)

«Не впоратись зі справою – менше горе, ніж нерішучість» (Б. Грасіан)

«Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на своїх помилках» (принцип компанії «Дженерал Моторе»)

«Успіх – це коли ви заробили стільки грошей, що можете найняти професійного менеджера, який пояснить, чому ви не заробили більше» (Л.Л. Левінсон)

«Спіратися можна тільки на те, що опирається» (Б. Паскаль) Запитання та завдання:

1. Чи погоджуєтесь ви з наведеними висловами? Сформулюйте власну інтерпретацію аналогічного вислову з урахуванням вітчизняної практики менеджменту.

2. Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність сучасного менеджменту.

3. Доповніть перелік іншими висловами, що стосуються бізнесу та менеджменту, які вам відомі.

3.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Англійське слово «менеджмент» походить від латинського «*manus*», що означає...

- 1) гроші;
- 2) купець;
- 3) рука;
- 4) воїн.

2. *Вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект і поведінку людей, які працюють в організації – це*

- 1) менеджмент як наука;
- 2) менеджмент як мистецтво;
- 3) менеджмент як функції управління;
- 4) менеджмент як інтеграційний процес.

3. *Професійні підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними через встановлення цілей і розробку способів їх досягнення за допомогою ...*

- 1) менеджменту як науки;
- 2) менеджменту як органу або апарату управління;
- 3) менеджменту як функції управління;
- 4) менеджменту як інтеграційного процесу.

4. *Головне завдання менеджера сервісного підприємства – ...*

- 1) домагатися усунення конкурентів на ринку;
- 2) забезпечувати виробництво послуг високої якості з мінімальними витратами;
- 3) поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання своїх вказівок;
- 4) здійснювати контроль за чітким дотриманням режиму робочого дня.

5. *Головна причина специфічності сервісного менеджменту є в характерних рисах самих послуг, це приводить до того, що їхня стандартизація утруднена, а іноді й неможлива, і це називається:*

- 1) невідчутність послуг;
- 2) неможливість зберігання послуг;
- 3) гетерогенність послуг;
- 4) невіддільність процесу надання послуг від їхнього споживання.

6. *Основними функціями менеджменту у сфері послуг є:*

- 1) контроль, координування, планування, організація;
- 2) прийняття рішень, керівництво, мотивація;
- 3) планування, організація, мотивація, контроль;
- 4) планування, організація, контроль, координування.

7. *Ціль менеджменту у сфері послуг –*

- 1) раціональна організація сервісного процесу;
- 2) забезпечити прибутковість діяльності підприємства;
- 3) ефективно використання кадрового потенціалу;

4) всі відповіді вірні.

8. *Початком розвитку менеджменту як науки прийнято вважати ...*

- 1) епоху рабовласництва;
- 2) епоху феодалізму;
- 3) епоху капіталізму;
- 4) епоху соціалізму.

9. *Першою управлінською революцією була:*

- 1) «бюрократична»;
- 2) «світсько-адміністративна»;
- 3) «релігійно-комерційна»;
- 4) «виробничо-будівельна».

10. *Третьою управлінською революцією була:*

- 1) «індустріальна»;
- 2) «світсько-адміністративна»;
- 3) «релігійно-комерційна»;
- 4) «виробничо-будівельна».

11. *Хто з учених вивчав потреби людини?*

- 1) Тейлор;
- 2) Файоль;
- 3) Мейо;
- 4) Форд.

12. *Який науковий підхід до управління дозволяє розглядати його як серію взаємозалежних функцій?*

- 1) системний;
- 2) ситуаційний;
- 3) процесний;
- 4) операційний.

13. *Яка зі шкіл управління вперше показала, що на продуктивність праці впливає не тільки заробітна плата?*

- 1) школа наукового управління;
- 2) класична школа;
- 3) школа людських відносин;
- 4) школа поведінкових наук.

14. *Вид діяльності менеджерів у процесі управління це:*

- 1) механізм управління;
- 2) функції управління;
- 3) процес управління;
- 4) система управління;

15. Сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів підприємства являє собою:

- 1) механізм управління;
- 2) систему управління;
- 3) суб'єкт управління;
- 4) об'єкт управління.

16. Сукупність функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів управління, що забезпечують взаємозв'язок його підсистем являє собою:

- 1) механізм управління;
- 2) систему управління;
- 3) суб'єкт управління;
- 4) об'єкт управління.

17. Послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту являє собою:

- 1) механізм управління;
- 2) систему управління;
- 3) процес менеджменту;
- 4) об'єкт управління.

18. Підпорядкованість ланок і рівнів управління на підприємстві представляє:

- 1) ієрархію управління;
- 2) піраміду менеджменту;
- 3) структуру управління;
- 4) усе вище перераховане.

19. До психологічних методів управління відносять:

- 1) переконання;
- 2) моральне заохочення;
- 3) регулювання міжособистісних відносин;
- 4) захист соціальних прав та інтересів колективу.

20. Наказ, розпорядження, інструктаж і т.п. є формою реалізації:

- 1) економічних методів управління;
- 2) організаційно-розпорядчих методів управління;
- 3) ринкових методів управління;
- 4) традиційних методів управління.

21. Способи впливу на об'єкт управління, що засновані на владі й дисципліні визначають:

- 1) адміністративні методи управління;
- 2) економічні методи управління;
- 3) соціально-психологічні методи;

4) відносяться до будь-яких методів управління.

22. Ієрархія управління є:

- 1) адміністративним методом управління сервісним підприємством;
- 2) інструментом для реалізації цілей підприємства і гарантом збереження його системи;
- 3) пірамідою менеджменту;
- 4) розподілом функцій у роботі менеджерів сервісного підприємства.

3.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Проаналізуйте ситуацію і дайте відповідь на запитання.

– Петро, – звернулася Ганна Павлівна, директор 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? Як правило, 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? зауважила Ганна Павлівна скептично.

– 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?

Тема 4. Планування діяльності сервісного підприємства

4.1. Зміст лекційного курсу

Сутність і особливості планування у сфері послуг. Види планування у сфері послуг. Місія та цілі сервісного підприємства. Аналіз оточуючого середовища сервісного підприємства. Принципи планування у сфері послуг.

4.2. Ключові слова та словосполучення

План, планування, місія, стратегічні, тактичні, оперативні, економічні, соціальні, маркетингові, адміністративні цілі, довгострокове, середньострокове і короткострокове планування, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

4.3. Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність функції планування?
2. У чому полягає призначення планування?
3. Які види планування ви знаєте?
4. Розкрийте зміст процесу планування.
5. Що таке стратегічне планування?
6. Розкрийте зміст оперативного планування.
7. Розкрийте зміст основних принципів планування.
8. Як взаємопов'язана функція планування з іншими функціями менеджменту?
9. Розкрийте на конкретному прикладі роль функції планування в управлінні сервісного підприємства.
10. Які особливості планування у сфері послуг ви можете виокремити?
11. Що повинна відображати місія сервісного підприємства?
12. Які цілі керівництво сервісного підприємства можете ставити перед собою?
13. Які бар'єри в процесі планування можуть виникнути на підприємствах сфери обслуговування?

4.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Сформулюйте місію для різних підприємств сфери обслуговування (середньої школи, вузу, художнього музею, районної лікарні, туристичного агентства, страхової компанії, нотаріальної контори, перукарні тощо). Визначте основні цілі організацій, для яких були сформульовані місії.

4.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. *Планування є способом, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх працівників підприємства для досягнення:*

- 1) його місії;
- 2) його загальних цілей;
- 3) його рішень;
- 4) його стратегії.

2. *Призначення планування, як функції менеджменту у сфері послуг полягає в бажанні завчасно врахувати всі:*

- 1) фактори оточуючого середовища сервісного підприємства;
- 2) цілі розвитку підприємства для нормального його функціонування;
- 3) внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства;
- 4) стратегії розвитку сервісного підприємства.

3. *Планування діяльності сервісного підприємства має ряд особливостей, що обумовлені специфікою самих послуг і процесів їхнього надання й ускладнюють роботу зі складання планів діяльності підприємства:*

- 1) міцний фіксований зв'язок між економічними факторами;
- 2) гнучкий і складний зв'язок між економічними факторами;
- 3) зв'язок між економічними або технологічними факторами мало в чому визначається самим споживачем послуг;
- 4) всі відповіді підходять.

4. *Планування діяльності сервісного підприємства має ряд особливостей, що обумовлені специфікою самих послуг і процесів їхнього надання й ускладнюють роботу зі складання планів діяльності підприємства:*

- 1) важко точно визначити, а отже, і скласти обґрунтований план загального обсягу послуг;
- 2) гнучкий і складний зв'язок між економічними факторами;
- 3) натуральні показники виявляються неприйнятними через різноманіття і непорівнянність окремих послуг;
- 4) всі відповіді підходять.

5. *Формальним відображенням функції планування є відповідно оформлений документ:*

- 1) бізнес-план;
- 2) проєкт;
- 3) план;
- 4) стратегія.

6. План – це:

- 1) документ, який охоплює весь комплекс виробничої, господарської і фінансової діяльності на встановлений період, після закінчення якого починає діяти фактичний план;
- 2) стратегія, яка охоплює весь комплекс виробничої, господарської і фінансової діяльності на встановлений період;
- 3) документ, який охоплює весь комплекс виробничої, господарської і фінансової діяльності на встановлений період, після закінчення якого починає діяти план наступного періоду;
- 4) всі відповіді підходять.

7. Бюджет – це:

- 1) всі заплановані грошові ресурси;
- 2) метод розподілення ресурсів, виражений в грошових одиницях;
- 3) документ, який охоплює весь комплекс грошових ресурсів;
- 4) всі відповіді підходять.

8. Кінцевим результатом планування, на досягнення якого спрямована діяльність організації є:

- 1) місяця;
- 2) ціль;
- 3) прийняття рішень;
- 4) стратегія розвитку.

9. Кінцевим етапом планування є:

- 1) місяця;
- 2) ціль;
- 3) прийняття рішень;
- 4) стратегія розвитку.

10. Призначення планування полягає в:

- 1) своєчасному врахуванні змін навколишнього середовища;
- 2) розробці способів досягнення мети;
- 3) визначенні послідовності виконання завдань;
- 4) немає правильної відповіді.

11. Загальні орієнтири, сформульовані в доступному виді, щоб вилучити можливість невірної трактування плану і дезорієнтації є:

- 1) політикою;
- 2) програмою розвитку;
- 3) місією організації;
- 4) проектом.

12. *Формування планів розвитку фірми, що визначають заходи щодо відновлення асортиментів і змісту надаваних послуг, підвищенню конкурентоспроможності послуг, удосконалюванню технології і організації супутніх процесів є:*

- 1) довгостроковим плануванням;
- 2) ресурсним плануванням;
- 3) номенклатурно-тематичним плануванням;
- 4) календарним плануванням.

13. *Визначення обсягів робіт, завантаження підрозділів і виконавців, розподіл робіт за періодами є:*

- 1) поточним плануванням;
- 2) ресурсним плануванням;
- 3) номенклатурно-тематичним плануванням;
- 4) календарним плануванням.

14. *Місія підприємства в широкому розумінні – це:*

- 1) констатація філософії організації;
- 2) зміст існування організації;
- 3) констатація призначення організації;
- 4) всі відповіді підходять.

15. *Відображення найважливіших видів послуг, що надає підприємство та потенційних споживачів цих послуг – це:*

- 1) імідж підприємства;
- 2) можливості і способи здійснення діяльності;
- 3) сфера діяльності;
- 4) філософія.

16. *Відображення технологій, що використовуються при наданні послуг, ступінь їх унікальності і прогресивності – це:*

- 1) цільові орієнтири підприємства;
- 2) можливості і способи здійснення діяльності;
- 3) сфера діяльності;
- 4) імідж.

17. *Показниками напряму встановлення цілей сервісного підприємства «фінансові ресурси» є:*

- 1) витрати на виконання проекту;
- 2) розмір прибутку, рентабельність, доход на акцію тощо;
- 3) структура капіталу, рух грошей, розмір оборотного капіталу;
- 4) витрати на обслуговування одного клієнта, обсяг наданих послуг за одиницю часу.

18. Кожна ціль повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні бути перешкодою в досягненні інших цілей, це є такою вимогою до цілей як:

- 1) вимірність і конкретність;
- 2) досяжність і реальність;
- 3) гнучкість;
- 4) сумісність і відповідність.

19. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства проводиться для вивчення:

- 1) зовнішнього середовища;
- 2) внутрішнього середовища;
- 3) навколишнього середовища;
- 4) всі відповіді підходять.

20. Планування базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи:

- 1) «підприємство – внутрішнє середовище»;
- 2) «підприємство – зовнішнє середовище»;
- 3) «клієнт - підприємство»;
- 4) «середовище - підприємство».

21. Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив – це:

- 1) проміжне середовище (зовнішнє середовище прямого впливу);
- 2) загальне середовище (зовнішнє середовище непрямого впливу);
- 3) внутрішнє середовище організації;
- 4) середовище підприємства.

22. До основних факторів зовнішнього середовища відносяться:

- 1) ринок; продукт; конкуренти;
- 2) структура; продукт; персонал;
- 3) цілі; задачі; технології;
- 4) конкуренти; постачальники; споживачі.

23. Точні вказівки для конкретних виконавців відображені в:

- 1) політиці;
- 2) правилах;
- 3) процедурах;
- 4) процесах.

24. Бюджет – це:

- 1) метод розподілення ресурсів;
- 2) метод оцінки зовнішнього середовища;
- 3) метод балансу ресурсів необхідних для реалізації плану;
- 4) всі відповіді підходять.

25. Основними показниками виробничого плану є:

- 1) обсяг продажів; собівартість продукції; динаміка цін;
- 2) обсяг послуг; собівартість; ефективність;
- 3) обсяг прибутку; собівартість; рентабельність;
- 4) всі відповіді підходять.

4.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

План розвитку АКБ «Чернігів». Досить складно планувати діяльність банку на значні періоди часу. Тому процес планування у вітчизняних банках обмежується одним роком.

Процес планування має комплексний і системний характер. Головними системами планування банку є:

- інформаційна система, що функціонує в банку і забезпечує інформацією процес планування;
- методологічний апарат;
- планово-аналітична служба, що здійснює аналітичну обробку даних і визначає планові (цільові) показники на період.

Розглянемо процес планування на прикладі АКБ «Чернігів» на 2022 р. У плані банку на цей рік визначено основні показники, яких він має досягти. Це збільшення прибутковості реального капіталу: збільшення вартості акцій банку на фондовому ринку, котирування акцій банку на внутрішньому та зовнішньому ринках; входження банку до десятки провідних банків України за показниками прибутку, величиною капіталу, його прибутковістю, сумами активів і депозитів.

Запитання та завдання:

Якими шляхами АКБ «Чернігів» може досягти зазначених показників? Для вирішення цього питання пропонуються такі варіанти. Вибравши ту чи іншу відповідь, обґрунтуйте, чому саме цей підхід є кращим?

Варіанти (розташуйте ці пункти у прийнятному для вас порядку):

- 1) розширення клієнтської бази;
- 2) розвиток ефективно діючих філіалів;
- 3) поліпшення якості обслуговування;
- 4) розвиток інформаційних технологій і процедур;
- 5) удосконалення організаційної структури та якості персоналу.

Практичне завдання 2.

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

Набувши досвіду після виконання декількох завдань, Артем був включений у групу фахівців фірми, якій було доручено підготувати варіанти планів з розширення обсягів продажу. Фірма «Полюс+» була однією з провідних з обслуговування комп'ютерної та офісної техніки. Керівництво компанії вирішило розширити

сферу діяльності і почати самостійно складати комп'ютерну техніку в Україні. До цього її спонукали високі мита на ввезення готової продукції. Групі було доручено оцінити можливості, що відкриваються, і можливі ризики в реалізації такого рішення.

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

Запитання та завдання:

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

Практичне завдання 3.

Компанія надає два види послуг А і В. Обидва види послуг надаються в двох варіантах. Управлінський персонал хотів би визначити потреби компанії в устаткуванні й персоналі на наступні п'ять років. Відділ маркетингу, що в цей час проводить рекламну кампанію послуг, надав прогноз попиту на послуги на п'ять років, що цікавить керівництво, (в тисячах од., табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Прогноз попиту на п'ять років, тис. од.

Асортимент виробів	Рік				
	1	2	3	4	5
Варіант 1 Послуга А Пляшки	60	100	150	200	250
Варіант 2 Послуга А пакети	100	200	300	400	500
Варіант 1 Послуга В Пляшки	75	85	95	97	98
Варіант 2 Послуга В пакети	200	400	600	650	680

Підприємство володіє трьома установками, здатними надавати послуг варіанта 1 по 150 тис. од. за рік. На кожній установці працює два оператори, і установки призначені для надання обох видів послуг. На підприємстві працюють шість операторів, які навчені експлуатувати таке обладнання. Крім того, підприємство володіє п'ятьма установками для надання послуг варіанта 2 з нормою виробітку 250 тис. послуг за рік.

Для роботи на цьому обладнанні потрібні три працівники на кожну установку. Ці установки також призначені для надання обох видів послуг. На підприємстві працюють 20 операторів цих установок. Чи зможе компанія з наявними потужностями приступити до надання послуг згідно з представленим планом. Зробіть висновки.

Практичне завдання 4.

Ціна послуги – 4 грн.

Змінні витрати: сировина – 1,87 грн за од.

Постійні витрати: оренда – 650 грн тиждень.

Знайти:

1. Скільки одиниць послуг потрібно надати, щоб досягти точки беззбитковості? Побудуйте графік беззбитковості.

2. Якщо вартість оренди зростає на 20 % і підприємство захоче мати прибуток 500 грн, то який обсяг послуг потрібен?

3. Припустимо, що максимально можливий обсяг надання послуг становить 250 послуг за тиждень. Яка повинна бути ціна послуги, щоб досягти прибутку 500 грн, якщо оренда вже зросла на 20 %?

Зробіть висновки.

Практичне завдання 5.

Підприємець займається продажами певного переліку продуктів в буфеті. Знайдіть точку беззбитковості у грошовому виразі, якщо відомо такі дані (табл. 4.2), постійні витрати дорівнюють 25 000 грн за місяць. Зробіть висновки.

Таблиця 4.2

Вихідні дані для розв'язання задачі

Продукт	Ціна продажів (P_i), грн	Змінні витрати на одиницю (AVC_i), грн	План продажів, тис. од.
Піца	8,50	4,50	1,2
Хот-дог	5,35	2,35	3
Салат	4,75	1,67	3,5
Печиво	2,40	1,00	2
Чай	1,00	0,40	2,5
Сік	1,75	0,95	3,5
Коктейль	3,75	1,88	2,5
Картопля фрі	4,00	2,50	1,5

Тема 5. Стратегічне планування у сфері послуг

5.1. Зміст лекційного курсу

Концепція стратегічного планування. Поняття стратегії та її класифікація. Основні види стратегій. Корпоративні стратегії. Стратегії концентрованого росту. Стратегії інтегрованого росту. Стратегії диверсифікації. Стратегії скорочення. Конкурентні стратегії. Основні чинники вибору стратегії організації.

5.2. Ключові слова та словосполучення

План, планування, місія, стратегічні, тактичні, оперативні, економічні, соціальні, маркетингові, адміністративні цілі, довгострокове, середньострокове і короткострокове планування, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

5.3. Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність стратегічного планування.
2. Яка мета стратегічного планування?
3. Визначте, яке місце стратегічного планування серед функцій управління.
4. Яка користь від здійснення стратегічного планування для сервісного підприємства? Назвіть основні переваги стратегічного планування.
5. Які вимоги ставляться до стратегічного планування?
6. Назвіть основні етапи процесу стратегічного планування.
7. Розкрийте сутність поняття «стратегія».
8. Чого не може забезпечити стратегія підприємства?
9. За якими ознаками класифікуються види стратегій?
10. Що собою являють активні і пасивні стратегії підприємства?
11. Назвіть основні види стратегій сервісного підприємства.
12. Розкрийте сутність стратегій концентрованого росту.
13. Розкрийте сутність стратегій інтегрованого росту.
14. Які ви знаєте стратегії диверсифікованого росту?
15. Які основні види конкурентних стратегій ви знаєте?
16. Які чинники впливають на вибір стратегії підприємства сфери обслуговування?

5.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Сформулюйте місію для різних підприємств сфери обслуговування (середньої школи, вузу, художнього музею, районної лікарні, туристичного агентства, страхової компанії, нотаріальної контори, перукарні тощо). Визначте основні цілі організацій, для яких були сформульовані місії.

5.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. *Передумовами появи стратегічного планування стали:*

- 1) стрімкі зміни во внутрішньому середовищі підприємств;
- 2) стрімкі зміни в зовнішньому середовищі підприємств;
- 3) обмежене зростання можливостей, які відкриваються перед підприємствами;
- 4) рішення по вибору напрямку розвитку підприємства.

2. *Стратегічне планування – це:*

- 1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;
- 2) це довгострокове планування на основі проміжних цілей;
- 3) набір дій і рішень, які використовуються керівництвом для розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню загальних цілей організації;
- 4) всі відповіді підходять.

3. *Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного планування, є:*

- 1) ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства;
- 2) довгострокове планування на основі проміжних цілей;
- 3) розробка і забезпечення виконання системи планів;
- 4) визначення місії підприємства.

4. *Метою стратегічного управління є:*

- 1) розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем;
- 2) визначення цілей та стратегій;
- 3) визначення місії;
- 4) всі відповіді підходять.

5. *Результатом стратегічного планування є:*

- 1) стратегічний план;
- 2) стратегія підприємства;
- 3) місія та цілі підприємства;
- 4) бізнес-план підприємства.

6. З погляду технології, стратегічне планування визначається як:

- 1) розподіл необхідних для реалізації цілей ресурсів;
- 2) розробка стратегій з досягнення поставлених цілей;
- 3) встановлення стратегічних цілей;
- 4) всі відповіді підходять.

7. Менеджерам часто приходиться змінювати, доповнювати і покращувати стратегію і концепції, що буває у таких випадках:

- 1) якщо з'являється потреба в удосконаленні зовнішньої координації між ступенями ієрархії;
- 2) у випадку, якщо менеджер помічає, що ресурси використовуються на розвиток неперспективних напрямків діяльності;
- 3) коли керівник починає відводити більше часу процвітанню підприємства;
- 4) всі відповіді підходять.

8. Залучення до процесу планування і реалізації розробленої стратегії передбачає:

- 1) вищого керівництва;
- 2) середнього керівництва;
- 3) нижчого керівництва;
- 4) керівництва усіх рівнів.

9. Стратегічне планування передбачає:

- 1) у першу чергу потребу інформації із самого підприємства;
- 2) концентрацію на окремих важливих позиціях;
- 3) концентрацію уваги на таких основних величинах, як прибуток, рентабельність, ліквідність;
- 4) акцентування уваги на коротко- і середньострокові аспекти.

10. Стратегія – це:

- 1) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються цілі підприємства;
- 2) головна мета, що визначає сутність існування організації;
- 3) план, призначений для здійснення місії підприємства;
- 4) система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки його розвитку.

11. Потенціал сервісного підприємства – це:

- 1) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються цілі підприємства;
- 2) сукупність його можливостей щодо надання послуг;
- 3) сукупність персоналу підприємства;
- 4) сукупність ресурсів підприємства.

12. За змістом стратегія – це:

- 1) система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки його розвитку;
- 2) різновид управлінських документів у вигляді графіків, таблиць, описів і т.д;
- 3) модель дій, інструмент для досягнення цілей;
- 4) система конкурентних переваг підприємства.

13. До активної стратегії не належить:

- 1) стратегія диверсифікації;
- 2) стратегія технологічної орієнтації;
- 3) стратегія концентрації;
- 4) усі є активними.

14. Залежно від рівня на якому розробляється, стратегії можуть бути:

- 1) активними і пасивними;
- 2) корпоративними і діловими;
- 3) зростання і стабілізації;
- 4) скорочення і реструктуризації.

15. Для окремого виду діяльності розробляється:

- 1) ділова стратегія;
- 2) функціональна стратегія;
- 3) операційна стратегія;
- 4) усі вище перераховані.

16. Стратегія розвитку шляхом розширення видів діяльності має назву:

- 1) диференціації;
- 2) інтеграції;
- 3) диверсифікації;
- 4) концентрації.

17. Для рецептивної стратегії характерно:

- 1) використання нових рішень, зразків тощо;
- 2) обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів;
- 3) концентрація діяльності підприємства на визначеній сфері;
- 4) визначення технологічних можливостей для розробки товару, який може задовольнити запити споживачів.

18. Які чинники визначають вид стратегії:

- 1) ринок, продукт, технологія, галузь;
- 3) конкуренція, економічні фактори;
- 3) прибутковість, рентабельність, ліквідність;
- 4) усі вище перераховані.

19. *Різновидами функціональної стратегії є:*

- 1) операційна стратегія;
- 2) ділова стратегія;
- 3) стратегія маркетингу;
- 4) адаптивна стратегія.

20. *Стратегія, спрямована на розширення бізнесу за рахунок розробки нових видів послуг одночасно з освоєнням нових ринків – це:*

- 1) стратегія скорочення;
- 2) стратегія інтегрованого росту;
- 3) стратегія диверсифікації;
- 4) стратегія диференціації.

21. *Стратегія, спрямована на розширення бізнесу шляхом додавання нових структур – це:*

- 1) стратегія концентрованого росту;
- 2) стратегія інтегрованого росту;
- 3) стратегія диверсифікованості;
- 4) стратегія диференціації.

22. *Стратегія, що пов'язана зі зміною продукту і (чи) ринку – це:*

- 1) стратегія концентрованого росту;
- 2) стратегія інтегрованого росту;
- 3) стратегія «збору врожаю»;
- 4) стратегія диференціації.

23. *На вибір стратегії не впливають:*

- 1) стадії життєвого циклу підприємства;
- 2) потенціал підприємства;
- 3) амбіції керівника;
- 4) усі чинники мають вплив.

24. *На вибір стратегії не впливають:*

- 1) стадії життєвого циклу проєкту;
- 2) потенціал підприємства;
- 3) особливості послуг;
- 5) розміри організації.

5.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Уявіть собі, що керівництво однієї з провідних туристичних фірм запросило вас, як консультанта в галузі стратегічного планування. З чого ви почнете свою роботу. Запропонуйте послідовність ваших дій.

– аналіз фінансового положення фірми;

- вивчення цілей фірми;
- аналіз діяльності вищого керівництва;
- вивчення положення і поведінки фірми на ринку;
- аналіз структури фірми в системі взаємодії її підрозділів;
- аналіз людського потенціалу фірми.

Практичне завдання 2.

Визначте кілька (по 2-3 для кожної групи) факторів зовнішнього середовища сервісного підприємства, які б становили загрозу або можливості для його розвитку. Результат оформіть у таблицю 5.1.

Таблиця 5.1

Фактори зовнішнього середовища

Група факторів зовнішнього середовища	Являють собою загрозу	Надають нові можливості
1. Економічні		
2. ...		

Практичне завдання 3.

Визначте вплив факторів зовнішнього середовища сервісного підприємства із зазначенням оцінки залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів, які б становили загрозу або можливості для його розвитку. Результат оформіть у таблицю 5.2.

Таблиця 5.2

Приклад побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність сервісного підприємства

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Макроекономічні фактори	Посилення інфляції							
	Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності							
	Посилення диференціації доходів населення							
	Зниження процентних ставок на банківський кредит							

Групи та окремі фактори	Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
	1	2	3	4	5		
	Нестабільність макроекономічної ситуації						
	Зростання економіки і розширення місткості ринку						
Елементи конкурентного середовища	Ринкові фактори						
	Вплив конкурентів						
	Вплив споживачів						
	Вплив постачальників						
Соціальнодемографічні характеристики	Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін.						
Зміни в системі державного регулювання	Зміни в оподаткуванні						
	Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг						
	Посилення державного контролю та вимог						
	Посилення корупції						
	Регулювання ціноутворення						
	Зміни в державних замовленнях						
Галузеві фактори	Посилення конкуренції						
	Ускладнення доступу до сировини та ресурсів						
	Ускладнення доступу до споживачів						

Групи та окремі фактори	Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
	1	2	3	4	5		
Поява товарів-замінників							
Зміна рівня цін							
Політичні							
Науково-технічні							
Природні							
Ментальні							

* - прим.: 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

Практичне завдання 4.

Наприкінці 90-х рр. ХХ ст. корпорація «Сіре» 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 вносити часті зміни в життя і у речі, які нас оточують. Швидкі зміни стилю і 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 «Сіре» займала традиційно сильні позиції. Проте «Сіре» дуже поволі реагувала на необхідність модернізувати свою діяльність. Спроби покращити продаж шляхом зниження цін призвели до значного росту обсягу продаж, але дали зниження прибутку. Керівництво фірми почало дуже серйозно думати про проведення змін на фірмі

Керівництво вирішило розширити діяльність фірми і захопити нові галузі підприємництва. Одним з перших кроків було створення корпоративного комітету по стратегічному плануванню, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування і нерухомості.

Для розробки стратегії розвитку, яку б підтримала більшість членів комітету, був розроблений систематичний процес вивчення і оцінки ситуації.

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

Саме ці зусилля призвели до рішення фірми «Сіре» зосередитись на фінансових послугах для споживачів – те, що зараз носить назву «Сіре» Файненшл Нетуорк» (Фінансова мережа «Сіре»).

Сьогодні «Сіре» володіє багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів, завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунками за кредитними картками та впровадженню власної картки «Діскавер». Діяльність з 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 призвели до відкриття КБ «Голден- Банк».

Запитання і завдання:

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

Практичне завдання 5.

Підприємство є відкритою динамічною системою, яка функціонує в умовах мінливого навколишнього середовища та змушена адаптуватися, самоорганізуватися для забезпечення своєї діяльності і досягнення стратегічної мети.

Модель підприємства як відкритої динамічної системи подана на рис. 5.1:

SWOT-аналіз (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) – сила, слабкість, можливість, загроза) – широко застосовуваний метод стратегічного аналізу, що дає провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, установити зв'язки між сильними і слабкими сторонами організації і зовнішніми можливостями та загрозами. Результати SWOT-аналізу використовуються при розробленні операційної стратегії організації.

На першому етапі аналізу виявляються найбільш вагомі фактори зовнішнього середовища для підприємства (економічні, політичні, ринкові, конкурентні, технологічні, соціальні і міжнародні) та визначається, які з факторів надають підприємству можливості розвитку (n факторів), що спричинюють загрози (m факторів).

На другому етапі оцінюється ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство в балах ($b_{n,m} = 1 \dots 10$) та коефіцієнти вагомості цих факторів ($\sum k_{n,m} = 1,00$) за допомогою кількісних методів (екстраполяція, регресійні моделі та ін.) та якісних методів, що ґрунтуються на судженнях експертів.

На третьому етапі визначаються сильні (r сторін) та слабкі сторони (h сторін) підприємства, кількісно та якісно оцінюється ступінь їх впливу в балах ($b_{r,h} = 1 \dots 10$) та коефіцієнти вагомості цих факторів ($\sum k_{r,h} = 1,00$).

На четвертому етапі розраховуються зважені оцінки факторів $O_s = \sum_{i=1}^q b_i \cdot k_i$,

де s – група факторів впливу підприємства ($s = 4$: можливості, загрози, сильні та слабкі сторони); i – фактор внутрішнього чи зовнішнього середовища; q – загальна кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Потім підсумовуються зважені оцінки факторів сильних сторін та можливостей; слабких сторін та загроз. Якщо сума перших двох груп факторів більша за суму других, то підприємство має гарні можливості для розвитку, якщо ні – навпаки.

На п'ятому етапі визначаються стратегії підприємства на основі попарних комбінацій груп факторів.

Результати дослідження заносяться до матриці SWOT-аналізу (рис. 5.2):

поле I – стратегії, що використовують сильні сторони організації для реалізації можливостей, які з'явилися на ринку;

поле II – стратегії, що використовують сильні сторони організації для усунення загроз зовнішнього середовища;

поле III – стратегії, які мінімізують слабкі сторони організації, використовуючи зовнішні можливості;

поле IV – стратегії, які мінімізують слабкості організації і зовнішні загрози.

Завдання

1. Проаналізуйте зовнішнє середовище підприємства, з діяльністю якого ви добре ознайомлені. Визначте можливості та загрози для підприємства. Кількісно та якісно оцініть фактори впливу зовнішнього середовища в балах ($b_{n,m}$), визначте коефіцієнти вагомості факторів для підприємства ($k_{n,m}$) та обчисліть зважену оцінку впливу групи факторів на підприємство.

2. Проаналізуйте внутрішнє середовище підприємства. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства. Кількісно та якісно оцініть сильні та слабкі сторони в балах ($b_{r,h}$), визначте коефіцієнти вагомості факторів для підприємства ($k_{r,h}$) та обчисліть зважену оцінку впливу групи факторів на підприємство.

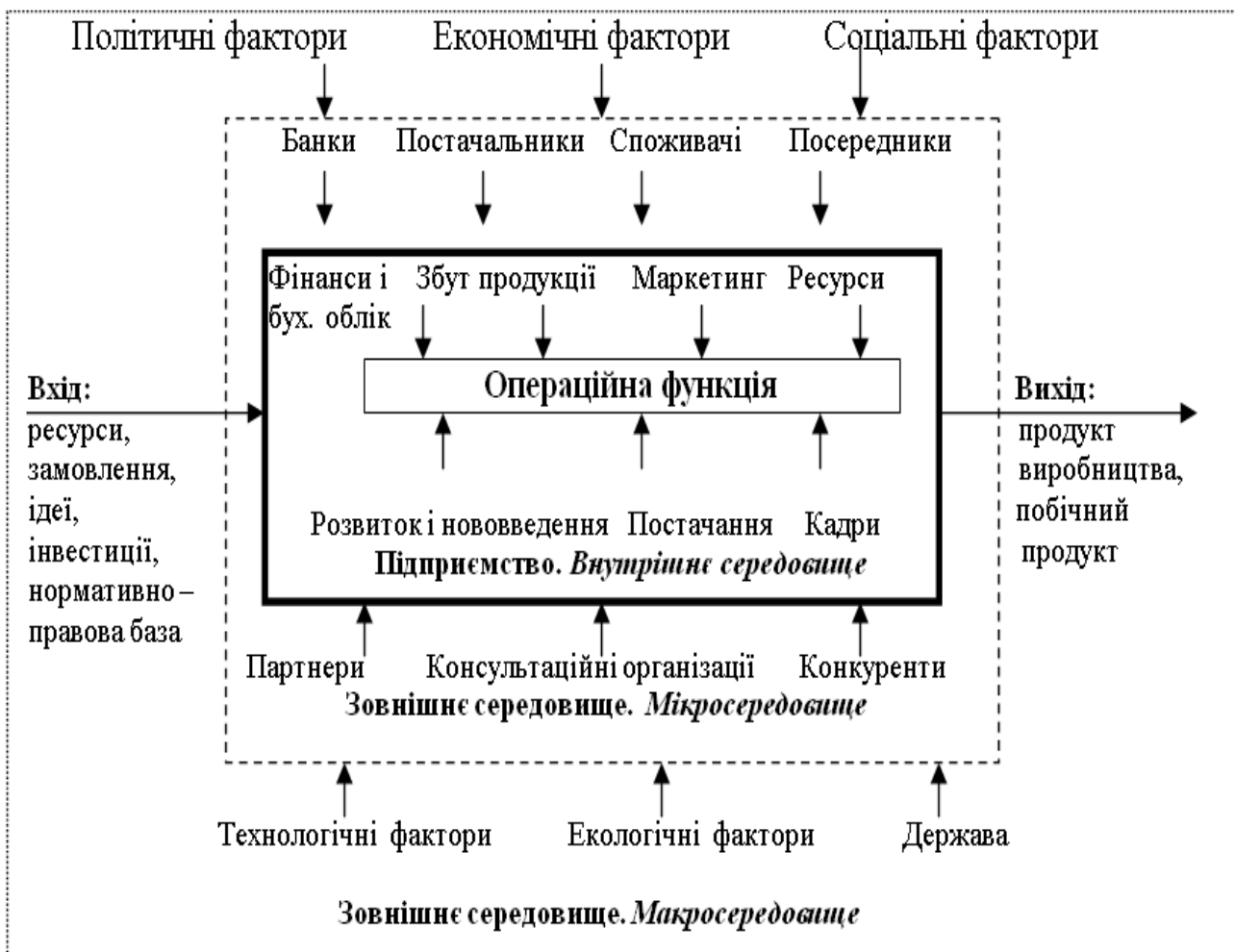


Рис. 5.1. Модель підприємства як відкритої системи

3. Розрахуйте суму зважених оцінок сильних сторін та можливостей організації і суму слабких сторін і загроз. Сума яких груп факторів переважає? Зробіть висновки про стан підприємства.

4. Установіть зв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємства, можливостями та загрозами.

5. Заповніть матрицю SWOT-аналізу (рис. 5.2).

6. Запропонуйте можливі варіанти стратегій розвитку організації на базі проведеного SWOT-аналізу.

		Бал, b_r	Коефіцієнт, k_r	Бал, b_n	Коефіцієнт, k_n	Бал, b_m	Коефіцієнт, k_m
			Можливості: 1. 2. n			Загрози: 1. 2. m	
			Зважена оцінка, O_s		1	Зважена оцінка, O_s	1
Сильні сторони: 1. 2. 3. r			I “Сила і можливості”		II Сила і загрози”		
Зважена оцінка, O_s		1					
Слабкі сторони: 1. 2. h			III “Слабкість і можливості”		IV ”Слабкість і загрози”		
Зважена оцінка, O_s		1					

Рис. 5.2. Матриця SWOT-аналізу

Тема 6. Розробка і прийняття управлінських рішень у сфері послуг

6.1. Зміст лекційного курсу

Сутність і класифікація рішень у менеджменті сфери послуг. Підходи до прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на розробку і прийняття управлінських рішень. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Моделі і методи розробки управлінських рішень.

6.2. Ключові слова та словосполучення

Рішення, процес прийняття рішення, запрограмовані, незапрограмовані рішення, інтуїція, альтернатива, ризик, фактори впливу, обмеження, наслідки, зворотній зв'язок, теорія ігор, «дерево рішень», теорія черг, імітаційне моделювання.

6.3. Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність і наведіть класифікацію рішень у менеджменті сфери послуг.
2. Які існують підходи до прийняття управлінських рішень?
3. Які є фактори, що впливають на розробку і прийняття управлінських рішень?
4. Розкрийте сутність процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Які моделі і методи розробки управлінських рішень ви знаєте?

6.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Якою є мета розробки управлінського рішення?
2. Для чого необхідні критерії вибору рішень?
3. Чим відрізняються кількісні критерії прийняття рішень від якісних?
4. Які ресурсні обмеження, як правило, враховуються при розробці управлінських рішень?
5. Які основні критерії класифікації управлінських рішень?
6. Наведіть приклад програмованих і непрограмованих рішень.
7. Назвіть основні етапи процесу розробки і прийняття рішень.
8. Яким чином здійснюється оцінка ефективності управлінських рішень?
9. Розкрийте сутність методу «дерево рішень».
10. Розкрийте сутність теоретико-ігрових методів прийняття рішень.
11. У чому суть експертних методів прийняття рішень?
12. Які ви знаєте методи прогнозування в прийнятті рішень?
13. Розкрийте роль людського та організаційного фактору в процесі прийняття управлінських рішень.
14. Які переваги і недоліки кількісних методів в обґрунтуванні рішень.

6.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Прийняття рішень – це:

- 1) складова будь-якої управлінської діяльності;
- 2) процес вибору напрямку дій з двох або більше альтернатив;
- 3) спрямований на досягнення поставленої мети вольовий вплив суб'єкта управління на його об'єкт;
- 4) все згадане підходить.

2. Рішення – це:

- 1) функція менеджменту;
- 2) вибір альтернативи;
- 3) аналіз ситуації;
- 4) вибір, зроблений на емпіричному досвіді.

3. Оптимізація рішення – це:

- 1) економічне обґрунтування вибраного рішення;
- 2) аналіз і обстеження за результатами рішення;
- 3) процес перегляду більшості факторів, що впливають на результат;
- 4) все згадане підходить.

4. Рішення, що приймаються менеджером в межах формальних рамок його офіційної влади і авторитету – це:

- 1) індивідуальні рішення;
- 2) організаційні рішення;
- 3) персональні рішення;
- 4) оперативні рішення.

5. Рішення, які спрямовані на вирішення питань, викликаних часто повторюваними, так званими стандартними ситуаціями – це:

- 1) запрограмовані рішення;
- 2) організаційні рішення;
- 3) незапрограмовані рішення;
- 4) оперативні рішення.

6. Під управлінським рішенням розуміють:

- 1) зміст процесу управління;
- 2) інструмент системного підходу до управляемого об'єкту;
- 3) результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту;
- 4) все згадане підходить.

7. Успішне прийняття рішень базується на таких вимогах, як:

- 1) дотримання чинних правових норм;

- 2) врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації;
- 3) максимум прибутків за мінімуму витрат;
- 4) на всіх вище згаданих умовах.

8. При прийнятті рішень важливо враховувати такі фактори:

- 1) особисті якості і поведінка менеджера та середовище прийняття рішення;
- 2) інформаційні обмеження і взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків;
- 3) можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям та місії організації;
- 4) всі вище згадані фактори.

9. При прийнятті якого рішення люди зосереджуються на власному почутті того, що їх вибір правильний:

- 1) оптимального;
- 2) інтуїтивного;
- 3) раціонального;
- 4) дослідницького.

10. Яке рішення приймають в умовах достатньої кількості часу, вибору зумовленого знаннями та набутим досвідом:

- 1) оптимальне;
- 2) інтуїтивне;
- 3) раціональне;
- 4) дослідницьке.

11. Операційні управлінські рішення приймаються:

- 1) на середньому або низовому рівні управління;
- 2) лише функціональними керівниками;
- 3) дивізійними керівниками;
- 4) на вищому рівні управління, і пов'язані з виникненням складних проблем і змін в оточуючому середовищі.

12. Розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності передбачає:

- 1) кількісна та якісна визначеність;
- 2) наукова обґрунтованість;
- 3) об'єктивна обґрунтованість;
- 4) якісна обґрунтованість.

13. Передачу відповідальності з прийняття рішення на більш низький управлінський рівень передбачає:

- 1) централізований підхід;

- 2) проєктний підхід;
- 3) децентралізований підхід;
- 4) системний підхід.

14. Фактори, що втілюють соціально-психологічні риси людей – це:

- 1) внутрішні фактори;
- 2) суб'єктивні фактори;
- 3) об'єктивні фактори;
- 4) зовнішні фактори.

15. Фактори, що виражають цільові орієнтири і ресурсний потенціал самого підприємства – це:

- 1) внутрішні фактори;
- 2) суб'єктивні фактори;
- 3) об'єктивні фактори;
- 4) зовнішні фактори.

16. Перший крок на шляху прийняття рішення проблеми:

- 1) виявлення альтернатив;
- 2) формування меж і критеріїв для прийняття рішення;
- 3) оцінка альтернатив;
- 4) виявлення проблемної ситуації.

17. Проблема завжди пов'язана з:

- 1) суб'єктом і об'єктом управління;
- 2) сукупністю умов або факторів що її утворюють;
- 3) мінливістю стану зовнішнього середовища;
- 4) все вище згадане підходить.

18. Якісним вважається рішення, яке є:

- 1) безсуперечним, економічним, результативним;
- 2) науково обґрунтованим;
- 3) чітким, змістовним і має точне формулювання;
- 4) все вище згадане підходить.

19. За способом обґрунтованості рішення поділяються на:

- 1) інтуїтивні, які базуються на судженнях, та раціональні;
- 2) перспективні та поточні;
- 3) формалізовані та евристичні;
- 4) організаційні запропоновані й організаційні компромісні.

20. Наявність мінімальної, але достатньої для оцінки ситуації і прийняття рішення кількості інформації відповідає вимогам:

- 1) повноти;
- 2) точності;

- 3) корисності;
- 4) доступності.

6.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Нижче наведено список типових організаційних рішень. Визначте, є вони програмованими чи ні, стратегічними або оперативними, дослідницькими або інтуїтивними.

Список рішень:

- 1) Наймання фахівця в дослідницьку лабораторію компанії, що виготовляє складну технічну продукцію.
- 2) Ухвалення рішення щодо необхідності розробки й випуску нового продукту
- 3) Доведення майстром до робітників щоденного завдання.
- 4) Визначення фінансовим директором розміру дивідендів, які повинні бути виплачені акціонерам на десятий рік успішної діяльності компанії.
- 5) Рішення начальника про можливість відсутності підлеглого на робочому місці у зв'язку з відвідуванням ним лікаря.
- 6) Вибір членами правління місця для чергової філії банку, що вже має 50 відділень у великих містах.
- 7) Рішення про реорганізацію підприємства.
- 8) Рішення начальника щодо надання підлеглому можливості відвідати навчальний семінар за його спеціалізацією.
- 9) Вибір авторами друкованого видання розміщення реклами про новий вузівський підручник.
- 10) Вибір правлінням компанії місця для будівництва ресторану «Смачно і швидко» у невеликому, але швидко зростаючому місті.

Практичне завдання 2.

В ательє «Мода-стиль» на постійну роботу потрібен модельєр. З цією метою провели конкурс, що передбачав співбесіду та психологічні тести. У результаті відбору конкурсантів визначились з трьома претендентами:

- 1) талановитий модельєр - людина комунікабельна, але не має трудового досвіду;
- 2) жінка, яка є майстром своєї справи, вміє працювати з людьми, має міжнародні дипломи;
- 3) майстер, котрому подобається його робота, але тести свідчать, що ця людина конфліктна.

Перед керівником постає запитання: кого прийняти?

Завдання:

1. Визначити фактори, що впливають на прийняття рішення.
2. Обґрунтуйте і оберіть остаточне рішення.

3. Сформулюйте висновки.

Практичне завдання 3.

Дерево рішень. Альтернативні стратегії

У фірмі ABC закінчується етап розробки й тестування нового ряду моделей смартфонів. Вище керівництво фірми розробляє проект виробництва й просування на ринок нових моделей смартфонів. Розглядаються три основні стратегії (рішення):

1. *Агресивна стратегія.* Ця стратегія найбільшою мірою відповідає очікуванням фірми від розробленого ряду моделей. Основні капітальні вкладення будуть зроблені в розробку нового й ефективного виробничого обладнання. Великі інвестиції повинні гарантувати просування на ринок всіх розроблених моделей. Маркетингова компанія передбачає покупку рекламного часу на телебаченні всіх основних світових ринків і знижки для дилерів.

2. *Базова стратегія.* Виробництво поточних моделей смартфонів переноситься з більш розвиненої країни до менш розвиненої. У той же час існуюча виробнича лінія модернізується й переналагоджується для виробництва нових моделей смартфонів. Значні інвестиції будуть зроблені для просування на ринок тільки найбільш популярних моделей. Фірма розраховує на проведення локальних і регіональних рекламних компаній, не виходячи на глобальний рівень рекламної компанії.

3. *Обережна стратегія.* За цією стратегією для виробництва нових моделей смартфонів будуть використовуватися тільки «надлишки» виробничих потужностей, задіяні в цей час для виробництва поточних моделей. Модернізація виробничого обладнання зведена до мінімуму. Обсяг виробництва нових смартфонів обмежений попитом. Рекламні матеріали розсилаються вибірково регіональним дилерам.

Керівництво фірми вирішило оцінювати ситуацію на ринку смартфонів (тобто попит на їхню продукцію) за двома градаціями, як сприятливу і як несприятливу. На рисунку 3.1 представлений фрагмент робочої книги MS Excel, у яку введені таблиця платежів і оцінки ймовірностей стану ринку. Значення платежів вимірюються в мільйонах грн і обчислюються з урахуванням обсягів продажів, цін і прибутку, розрахованих для всіх комбінації рішень (стратегій) і станів природи (станів ринку).

	A	B	C	D	E
1	Імовірності	0,45	0,55		
2					
3		Стан природи		EMV	
4	РІШЕННЯ	Сприятливий (C)	Несприятливий (H)	Очікуваний результат	
5	Агресивне (A)	30	-8	9,1	
6	Базове (B)	20	7	12,85	
7	Обережне (C)	5	15	10,5	

Рис. 6.1. Фрагмент робочого листа із моделлю прийняття рішень для фірми ABC

Розглянуту модель продемонструйте у вигляді дерева рішень.

Практичне завдання 4.

Послідовні рішення

Група медиків збирається відкрити приватну медичну фірму. Якщо ринок буде сприятливим, то вони матимуть прибуток 100 000 грн. Якщо ринок несприятливий, то вони понесуть збитки в розмірі 40 000 грн. Вони також можуть здійснити маркетингове дослідження, яке коштує 5000 грн. Результати дослідження можуть бути сприятливими або несприятливими. Вірогідність того, що дослідження буде успішним, становить 0,55, при цьому вірогідність того, що ринок буде сприятливим, становитиме 0,82. Якщо дослідження буде неуспішним, то вірогідність того, що ринок буде сприятливим, становитиме 0,11. Якщо дослідження не проводити, то вірогідність того, що ринок буде сприятливим, становитиме 0,5.

Побудуйте дерево рішень і відобразіть на ньому грошову віддачу за кожною альтернативою. Зробіть висновки.

Практичне завдання 5.

Вибір альтернативи

Підприємство вивчає можливість виробництва й збуту розбірних металокопункцій. Проект може ґрунтуватися на великій або малій виробничій базі. Ринок для реалізації розбірних металокопункцій може бути сприятливим або несприятливим. Також керівництво підприємства враховує можливість взагалі не виробляти цю продукцію.

При сприятливій ринковій ситуації велике виробництво дозволило б керівництву отримати чистий прибуток 400 тис. грн. Якщо ринок виявиться несприятливим, то при великому виробництві компанія зазнає збитків у розмірі 280 тис. грн. Мале виробництво дає 200 тис. грн. прибутку при сприятливій ринковій ситуації та 40 тис. грн. збитків при несприятливій.

Питання: Яку альтернативу варто вибрати?

Практичне завдання 6.

Компанія розглядає можливість будівництва ще однієї фабрики, яка випускатиме новий виріб, що доповнює асортименти фірми. У цей час компанія оцінює дві можливості. Перша полягає у відкритті невеликого підприємства, будівництво якого обійдеться фірмі в 60 млн грн. Якщо попит на нову продукцію буде невеликий, компанія очікує одержати разом з новою невеликою фабрикою 100 млн грн чистого дисконтованого доходу. З іншого боку, при значному попиті фірма розраховує одержати 120 млн грн чистого дисконтованого доходу. Друга можливість полягає в будівництві великої нової фабрики, на яку доведеться затратити 90 млн грн. Якщо попит на нову продукцію буде незначним, то за оцінкою фахівців, компанія зможе одержати разом з доходом цієї нової фабрики 100 млн грн чистого дисконтованого доходу. При великому попиті сума очікуваних дисконтованих доходів становитиме 140 млн грн. У кожному разі ймовірність того, що попит буде великий, оцінюється в 45 %, а ймовірність невеликого попиту – 55 %. Якщо компа-

нія відмовиться від будівництва нової фабрики, то вона не зможе розраховувати на одержання додаткового доходу, оскільки наявні підприємства випускати цю продукцію не зможуть.

Побудуйте дерево рішень і допоможіть компанії прийняти оптимальне рішення.

Практичне завдання 7.

Головний інженер підприємства вирішує, будувати чи не будувати нову виробничу лінію, яка використовує високу технологію. Якщо нове обладнання запрацює, компанія одержить прибуток 200 000 грн. Якщо не запрацює, то компанія одержить збиток 150 000 грн. Головний інженер вважає, що шанси на неуспіх нового процесу становлять 60 %.

Інше рішення – провести додаткове дослідження й тоді вирішувати, пускати чи не пускати нову лінію. Таке дослідження потребує витрат 10 000 грн. Головний інженер вважає: шанс, що дослідження дасть сприятливий результат, становить 50:50. Якщо воно успішне, то ймовірність того, що обладнання буде працювати, 90 %. Якщо ні, то тільки 20 % становлять шанс, що обладнання буде працювати.

Перед головним інженером – дилема. Чи повинен він проводити дослідження й потім приймати рішення? Допоможіть йому проаналізувати цю проблему, побудуйте дерево рішень. Розрахуйте EMV.

Тема 7. Основи прогнозування в сфері послуг

7.1. Зміст лекційного курсу

Основні поняття, цілі та завдання прогнозування в сфері послуг. Основні етапи та принципи прогнозування. Передбачення як випереджувальне відображення дійсності. Прогнозування та планування, їх задачі, схожість та відмінності. Місце прогнозування серед функцій управління сервісними підприємствами. Види та призначення прогнозів, методи та параметри прогнозів. Досвід прогнозування закордоном. Інформаційне забезпечення прогнозування в сфері послуг.

7.2. Ключові слова та словосполучення

Прогноз, невизначеність майбутнього, варіант прогнозу, метод прогнозування, методика прогнозування, система прогнозування, споживач прогнозу, суб'єкт прогнозу, об'єкт прогнозу, предмет прогнозу, мета прогнозу, завдання прогнозування, етапи прогнозування, прогноз прогнозування, передпрогнозна орієнтація, розробка завдання на прогноз, прогнозна ретроспекція, прогнозний діагноз, прогнозна перспекція, верифікація прогнозу, коректування прогнозу, синтез прогнозів, функції прогнозування, передбачення, гіпотеза, програма, план.

7.3. Контрольні запитання

1. Основні поняття, цілі та завдання прогнозування в сфері послуг.

2. Основні етапи та принципи прогнозування.
3. Передбачення як випереджувальне відображення дійсності.
4. Прогнозування та планування, їх задачі, схожість та відмінності.
5. Види та призначення прогнозів, методи та параметри прогнозів.
6. Інформаційне забезпечення прогнозування в сфері послуг.?

7.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Досвід прогнозування закордоном.
2. Місце прогнозування серед функцій управління сервісними підприємствами.
3. Метод змінного середнього.
4. Експонентне згладжування.
5. Трендове проектування.

7.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Прогнози необхідні тому, що:

- 1) рішення, які приймають керівники підприємств іноді призводять до позитивних наслідків;
- 2) повний ефект від багатьох рішень, що приймаються зараз, не відчуватиметься впродовж певного часу;
- 3) вони спрямовані на досягнення поставленої мети;
- 4) все згадане підходить.

2. Прогнозування – це:

- 1) функція менеджменту;
- 2) процес розроблення прогнозів;
- 3) процес аналізу ситуації;
- 4) аналіз, зроблений на емпіричному досвіді.

3. Прогноз – це:

- 1) науково обґрунтоване судження стосовно альтернативних шляхів зміни об'єкта прогнозування в майбутньому;
- 2) науково обґрунтоване судження стосовно можливих станів об'єкта в майбутньому;
- 3) науково обґрунтоване судження стосовно альтернативних термінів зміни об'єкта прогнозування в майбутньому;
- 4) все згадане підходить.

4. Спосіб дослідження об'єкту прогнозування, направлений на розробку прогнозу – це:

- 1) процес прогнозування;
- 2) методика прогнозування;

- 3) метод прогнозування;
- 4) система прогнозування.

5. *Сукупність економічних процесів формування та функціонування сервісного підприємства, які характеризують динаміку зміни його параметрів на певному рівні господарювання – це:*

- 1) суб'єкт прогнозування;
- 2) об'єкт прогнозування;
- 3) процеси прогнозування;
- 4) прогнозна діяльність в сфері послуг.

6. *Пізнання закономірностей економічних та управлінських процесів у майбутньому, дослідження способів розроблення прогнозів – це:*

- 1) зміст процесу прогнозування;
- 2) предмет прогнозування;
- 3) мета прогнозування;
- 4) завдання прогнозування.

7. *Метою прогнозування в сфері послуг є:*

- 1) пізнання закономірностей економічних та управлінських процесів;
- 2) врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації;
- 3) створення наукових передумов для отримання максимуму прибутків за мінімум витрат;
- 4) створення наукових передумов для прийняття управлінських рішень менеджерами сервісних підприємств.

8. *Частина процесу розробки прогнозів, що характеризується своїми задачами, методами і результатами – це:*

- 1) фаза прогнозного циклу;
- 2) етап прогнозування;
- 3) віха процесу прогнозування;
- 4) науково обґрунтована дія з прогнозування.

9. *Оцінка сформованого рівня розвитку, конкретної ситуації і виявлення тенденцій, які можуть скластися у майбутньому, передбачення нових ситуацій та їх оцінка – це:*

- 1) науково обґрунтована дія з прогнозування;
- 2) етап прогнозування;
- 3) функція прогнозування;
- 4) процес прогнозування.

10. *Перевірка достовірності, точності і обґрунтованості прогнозів – це принцип прогнозування:*

- 1) обґрунтованості;

- 2) верифікуємості;
- 3) раціональності;
- 4) варіантності.

11. Взаємна ув'язка всіх прогнозованих показників, а також параметрів прогнозів – це принцип прогнозування:

- 1) узгодженості;
- 2) верифікуємості;
- 3) системності;
- 4) варіантності.

12. Передбачення як випереджувальне (завчасне) відображення дійсності, залежно від рівня конкретизації й характеру впливу на перебіг досліджуваних процесів, має такі форми:

- 1) аксіома, прогноз, проєкт, план;
- 2) гіпотеза, прогноз, програма, план;
- 3) гіпотеза, план, програма, проєкт;
- 4) загальнонаукове передбачення, гіпотеза, прогноз, проєкт.

13. Прогноз ґрунтується:

- 1) тільки на якісних параметрах;
- 2) тільки на кількісних параметрах;
- 3) на якісних та кількісних параметрах;
- 4) на параметрах зовнішнього та внутрішнього середовища.

14. Прогноз відрізняється від гіпотези:

- 1) більшою мірою невизначеності та більшою ймовірністю;
- 2) меншою мірою невизначеності та більшою ймовірністю;
- 3) меншою мірою невизначеності та меншою ймовірністю;
- 4) більшою мірою невизначеності та меншою ймовірністю.

15. Програма:

- 1) у ній обґрунтовуються ухвалені управлінські рішення;
- 2) у ній фіксуються шляхи і засоби розвитку відповідно до поставлених завдань;
- 3) являє собою висування певної мети і передбачення конкретних, детальних подій досліджуваного об'єкта;
- 4) включає все зазначене.

16. Форма поєднання прогнозу і плану може:

- 1) здійснюватися в процесі розроблення плану;
- 2) складатися із прогнозування наслідків зафіксованого у плані рішення;
- 3) прогноз може передувати розробленню плану;
- 4) включає все зазначене.

17. Директивний характер має:

- 1) прогноз;
- 2) план;
- 3) управлінське рішення;
- 4) прогноз і план.

18. Прогноз, змістом якого є визначення можливих шляхів і термінів досягнення можливих станів є:

- 1) пошуковим;
- 2) комплексним;
- 3) нормативним;
- 4) експертним.

19. Перенесення закономірностей минулого і сучасного розвитку на майбутнє – це:

- 1) моделювання;
- 2) експертиза;
- 3) екстраполяція;
- 4) прогнозування.

20. Прогноз із врахуванням випадкових складових для задоволення вимог точності та достовірності прогнозу є:

- 1) стохастичним;
- 2) змішаним;
- 3) випадковим;
- 4) детермінованим.

21. Прогноз із описом регулярної складової у вигляді безперервної функції часу є:

- 1) стохастичним;
- 2) аперіодичним;
- 3) циклічним;
- 4) дискретним.

22. Прогноз, який розробляють на базі заздалегідь визначених цілей – це:

- 1) пошуковий прогноз;
- 2) аперіодичний прогноз;
- 3) нормативний прогноз;
- 4) цільовий прогноз.

23. Дослідження пошукових і нормативних моделей прогнозованого об'єкта в світлі очікуваних або окреслених змін його стану – це:

- 1) моделювання;
- 2) прогнозування;
- 3) передбачення;

4) пошуковий прогноз.

24. *Сукупність прийомів і способів мислення, що дозволяють на основі ретроспективних даних зовнішніх і внутрішніх зв'язків об'єкта прогнозування вивести судження визначеного та достовірного щодо майбутнього стану та розвитку об'єкту – це:*

- 1) методологія прогнозування;
- 2) методи прогнозування;
- 3) інструменти прогнозування;
- 4) методика прогнозування.

25. *Метод, який полягає в розгляді явищ у їх взаємозалежності, використовуючи для цього методи дослідження не тільки даної, але й інших наук, які вивчають ці явища – це:*

- 1) системний метод;
- 2) структурний метод;
- 3) історичний метод;
- 4) комплексний метод.

26. *Метод, який передбачає, з одного боку, розгляд цілісної системи яка динамічно розвивається, а з іншого розчленування системи на складові структурні елементи і розгляд їх у взаємодії – це:*

- 1) системний метод;
- 2) структурний метод;
- 3) системно-структурний метод;
- 4) інтегральний метод.

7.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Відділ реєстрації готелю має інформацію про зареєстрованих клієнтів за останні кілька років. Служба менеджменту готелю хотіла б визначити математичний тренд числа зареєстрованих для проектування майбутнього заповнення готелю. Це допоможе визначити стратегію розвитку готелю. Є ряд тимчасових серій даних, що дозволяють побудувати рівняння регресії числа зареєстрованих в готелі за часом. Дайте прогноз числа зареєстрованих у 2021 р. Число зареєстрованих в готелі постояльців дано в тисячах: 2012 р.: 17; 2013 р.: 16; 2014 р.: 16; 2015 р.: 21; 2016 р.: 20; 2017 р.: 20; 2018 р.: 23; 2019 р.: 25; 2020 р.: 24.

Практичне завдання 2.

Продажі кондиціонерів повітря зростали протягом останніх п'яти років (див. таблицю 7.1). Менеджер з продажів прогнозував у 2015 р., що продажі кондиціонерів у 2016 р. складуть 410 штук. Використовуючи експонентне згладжування з вагою $b = 0,3$, дайте розвиток прогнозу від 2017 до 2021 р.

Таблиця 7.1

Вихідні данні для рішення задачі

Рік	Продажі	Прогноз
2016	450	410
2017	495	?
2018	518	?
2019	563	?
2020	584	?
2021	–	?

Практичне завдання 3.

Попит на операції на серце в госпіталі стабільно зростає в останні п'ять років, що видно з таблиці 7.2:

Таблиця 7.2

Вихідні данні для рішення задачі

Рік	Кількість операцій на серці
1-й	45
2-й	50
3-й	52
4-й	56
5-й	58
6-й	—

Завідувач хірургічним відділенням прогнозував шість років тому, що попит на операції в році 1 складе 41.

а) Використовуючи експонентне згладжування спочатку з константою 0,6 і потім з константою 0,9, зробіть прогноз від року 2 до року 6.

б) Використовуючи 3-річну ковзну середню, побудуйте прогноз на роки 4, 5 і 6.

в) Використовуючи метод трендового проєктування, побудуйте прогноз від року 1 до року 6.

г) Який із чотирьох прогнозів за критерієм MAD є кращим?

Тема 8. Основи теорії масового обслуговування

8.1. Зміст лекційного курсу

Основні поняття теорії масового обслуговування. Класифікація систем масового обслуговування. Характеристики найпростіших моделей черг. Особливості управління чергами.

8.2. Ключові слова та словосполучення

Система масового обслуговування (СМО), вхідний потік вимог, канали обслуговування, черга вимог, вихідний потік вимог, імовірнісність процесів, джерело запитів, розподіл Пуассону, пропускна здатність, дисципліна обслуговування, FIFO – First Input First Output, LIFO – Last Input First Output, системи з ординарним і неординарним потоками вимог, системи без післядії і з післядією, системи з відмовами й очікуваннями, системи з обмеженим і необмеженим очікуванням, система з випадковим вибором вимог, система з пріоритетом вимог, система обслуговування вимог у процесі їх надходження, системи з детермінованим і випадковим часом обслуговування, одно- й багатоканальні системи, одно- й багатозафазні системи, системи з однорідними й неоднорідними потоками вимог, впорядковані й невпорядковані системи, гіпотеза, програма, план.

8.3. Контрольні запитання

1. Основні поняття теорії масового обслуговування.
2. Класифікація систем масового обслуговування.
3. Характеристики найпростіших моделей черг.
4. Особливості управління чергами.

8.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Що таке теорія черг? Які компоненти їй властиві?
2. Укажіть найбільш важливі операційні характеристики черги.
3. Як пов'язаний час обслуговування й час появи заявок в одноканальній системі черг?
4. Напишіть про три ситуації, у яких правило FIFO не застосовується для обслуговування в черзі.
5. Наведіть приклади чотирьох ситуацій, у яких має місце обмежена (або кінцева) довжина черги.
6. Які компоненти характеризують наступні системи черг (поясніть конфігурацію кожної):
 - а) перукарня; б) автоматична мийка машин; в) автоматична пральня; г) маленький бакалійний магазин.

7. Чи підпорядковується поява пацієнтів у приймальні лікаря випадковому закону? Чи є випадковим час прийому? При яких обставинах час прийому може бути постійним?

8. Як Ви думаете, розподіл Пуассона, який приймається для незалежних появ заявок, добре працює в перерахованих нижче системах черг (обґрунтуйте вашу позицію в кожному випадку):

- а) їдальня у вашому інституті;
- б) перукарня;
- в) магазин будівельних матеріалів;
- г) приймальня стоматолога;
- д) аудиторія інституту;
- е) кінотеатр.

8.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Система масового обслуговування – це:

- 1) організація або підприємство, яке працює в сфері послуг і обслуговує клієнтів;
- 2) система, яка обслуговує вимоги або заявки, що надходять до неї;
- 3) сукупність взаємопов'язаних елементів які виступають як єдине ціле діяльність яких направлена на обслуговування;
- 4) все згадане підходить.

2. Характерною особливістю систем масового обслуговування є:

- 1) наявність каналів обслуговування;
- 2) неможливість утворення черги запитів на обслуговування;
- 3) імовірнісність процесів, що відбуваються;
- 4) все згадане підходить.

3. Система масового обслуговування – це:

- 1) складна система, що складається з одного або декількох джерел запитів;
- 2) система, яка обслуговує вимоги або заявки, що надходять до неї;
- 3) складна система, що складається з каналів обслуговування, що виконують ці дії відповідно до певних дисципліни обслуговування за запитами, що надійшли в систему;
- 4) включає все згадане.

4. Зовнішня щодо системи масового обслуговування система, із якої запити надходять в неї для обслуговування – це:

- 1) система вимог;
- 2) джерело запитів;
- 3) вхідний потік вимог;
- 4) канали обслуговування.

5. Сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату з дискретними станами та неперервним часом – це:

- 1) сукупність робіт системи масового обслуговування;
- 2) процес роботи системи масового обслуговування;
- 3) методика роботи системи масового обслуговування;
- 4) проєкт в системі масового обслуговування.

6. Пропускна здатність системи масового обслуговування залежить від:

- 1) продуктивності каналів обслуговування;
- 2) кількості каналів обслуговування;
- 3) характеру потоку заявок;
- 4) включає все згадане.

7. Обслуговуючий пристрій, засіб або, наприклад, людина, здатний в кожен конкретний момент часу обслуговувати лише одну вимогу – це:

- 1) механізм обслуговування;
- 2) суб'єкт обслуговування;
- 3) канал обслуговування;
- 4) об'єкт обслуговування.

8. У системах масового обслуговування прилади обслуговування, які відрізняються один від одного інтенсивністю обслуговування є:

- 1) неоднаковими;
- 2) неоднорідними;
- 3) випадковими;
- 4) однорідними.

9. Такі дисципліни обслуговування, як обслуговування в порядку надходження, у зворотному порядку, із випадковим вибором з черги та циклічна дисципліна обслуговування відносяться до:

- 1) пріоритетних дисциплін;
- 2) безпріоритетних дисциплін;
- 3) дисциплін FIFO;
- 4) дисциплін LIFO.

10. Дисципліна обслуговування, яка використовуються під час обробці інформації в режимі поділу часу – це:

- 1) пріоритетна дисципліна;
- 2) циклічна дисципліна;
- 3) динамічна дисципліна;
- 4) режимна дисципліна.

11. Під ефективністю обслуговуючої системи розуміють:

- 1) протиставлення результатів (зокрема побічних і непрямих) господарської діяльності з витраченими ресурсами;
- 2) властивість певного процесу, яка зумовлена його якістю та кількістю засобів, що беруть участь у процесі;
- 3) характеристику рівня виконання цією системою функцій, для яких вона призначена;
- 4) включає все згадане.

12. Якщо ймовірність надходження вимог у систему в деякий момент часу не залежить від того, скільки вимог уже надійшло, то це є:

- 1) система з ординарним потоком вимог;
- 2) система без післядії;
- 3) система з неординарним потоком вимог;
- 4) система з післядією.

13. Якщо вимога залишає систему, коли черга набула певного розміру, то отримаємо систему з:

- 1) відмовою;
- 2) необмеженим очікуванням;
- 3) обмеженим очікуванням;
- 4) післядією.

14. Система масового обслуговування, яка охоплює декілька категорій вимог і в ній за певними ознаками визначається порядок їх вибору на обслуговування, то це є система з:

- 1) із випадковим вибором вимог;
- 2) необмеженим очікуванням;
- 3) обмеженим очікуванням;
- 4) пріоритетом вимог.

15. Якщо канали обслуговування розташовуються послідовно й неоднорідні, то це є система з:

- 1) послідовним обслуговуванням;
- 2) багатозафазним обслуговуванням;
- 3) необмеженим обслуговуванням;
- 4) неоднорідним обслуговуванням.

16. Система у, якій всі канали однакові й вимога, що надійшла обслуговується одним із вільних каналів без будь-яких переваг є:

- 1) невпорядкованою системою;
- 2) однаково завантаженою системою;
- 3) не однаково завантаженою системою;
- 4) впорядкованою системою.

8.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Банк АБС розглядає можливість відкриття пункту обслуговування клієнтів. Управлінський персонал оцінив, що клієнти прибуватимуть з інтенсивністю 15 осіб за годину. Менеджер, який виконує цю роботу, може обслуговувати зі швидкістю один клієнт за кожні три хвилини.

Частина 1

Виходячи із розподілу Пуассона вхідних заявок та експоненційного розподілу часу обслуговування, визначити такі значення:

- 1) завантаження менеджера;
- 2) середню кількість клієнтів, які очікують у черзі;
- 3) середню кількість клієнтів у системі;
- 4) середній час очікування у черзі;
- 5) середній час очікування у системі.

Частина 2

Щоб забезпечити задовільний рівень обслуговування, банківський менеджер - хоче добитися 95 %-ої впевненості в тому, що черга в системі не буде більшою від трьох клієнтів. Яка інтенсивність обслуговування відповідає цій межі? Який рівень завантаження менеджера потрібно забезпечити і яка повинна бути інтенсивність обслуговування цього менеджера, щоб досягти 95 %-го рівня обслуговування?

Практичне завдання 2.

Студенти приходять у деканат інституту в середньому по одній людині кожні 15 хв., і їхні запити розглядаються в середньому по 10 хв. У цей час цією роботою займається один секретар, Олена Петрівна, що працює по вісім годин на день. Виходячи з розподілу Пуассона вхідного потоку запитів і експонентного розподілу тривалості обслуговування, визначте такі значення:

- який відсоток часу Олена Петрівна сидить без роботи?
- скільки часу студенти в середньому проводять у черзі?
- зі скількох осіб звичайно складається черга?
- яка ймовірність того, що студент, який прийшов (перед входом у деканат) виявить у черзі хоча б одну людину?

Практичне завдання 3.

Управлінський персонал деканату підрахував, що час, який студенти проводять, очікуючи в черзі, обходиться їм (моральний збиток і т.п.) в 10 грн за одну годину. Щоб скоротити цей показник, необхідно прискорити час, який потрібно Олені Петрівні для оброблення запитів (див. задачу 4). Зараз розглядається два варіанти досягнення цієї мети:

- 1) установити комп'ютерну систему, за допомогою якої, як очікується, секретар зможе обробляти запити студентів на 40 % швидше;

2) найняти на тимчасову роботу ще одного секретаря, який працюватиме з такою самою інтенсивністю, як і Олена Петрівна.

Якщо експлуатація комп'ютера обійдеться організації в 99,50 грн за день, а погодинна оплата праці секретаря становить 75 грн за день, то чи потрібно найняти помічника? Виходячи з розподілу Пуассона вхідного потоку запитів і експонентного розподілу тривалості обслуговування, визначите найбільш вигідний варіант.

Практичне завдання 4.

Студенти приходять у деканат інституту в середньому по одній людині кожні 6 хв., і їхні запити розглядаються в середньому по 5 хвилин. У цей час цією роботою займається один секретар, Олена Петрівна, що працює по вісім годин на день.

Частина 1

Виходячи з розподілу Пуассона вхідного потоку запитів і експонентного розподілу тривалості обслуговування, визначите такі значення:

- який відсоток часу Олена Петрівна сидить без роботи;
- скільки часу студенти в середньому проводять у черзі;
- зі скількох осіб звичайно складається черга;
- яка ймовірність того, що студент, який прийшов (перед входом у деканат) виявить у черзі хоча б три людини.

Частина 2

Щоб забезпечити задовільний рівень обслуговування, декан хоче добитися 85 %-ої впевненості в тому, що черга в системі не буде більшою від трьох студентів. Яка інтенсивність обслуговування відповідає цій межі? Який рівень завантаження Олени Петрівни потрібно забезпечити і яка повинна бути інтенсивність її обслуговування, щоб досягти 85 %-го рівня обслуговування?

Частина 3

Управлінський персонал деканату підрахував, що час, який студенти проводять, очікуючи в черзі, обходиться їм (моральний збиток і т.п.) в 12 грн за одну годину. Щоб скоротити цей показник, необхідно прискорити час, який потрібно Олені Петрівні для оброблення запитів. Зараз розглядається два варіанти досягнення цієї мети:

1) установити комп'ютерну систему, за допомогою якої, як очікується, секретар зможе обробляти запити студентів на 30 % швидше;

2) найняти на тимчасову роботу ще одного секретаря, який працюватиме з такою самою інтенсивністю, як і Олена Петрівна.

Якщо експлуатація комп'ютера обійдеться компанії в 49,50 грн за день, а погодинна оплата праці секретаря становить 55 грн за день, то чи потрібно найняти помічника? Виходячи з розподілу Пуассона вхідного потоку запитів і експонентного розподілу тривалості обслуговування, визначите найбільш вигідний варіант.

Практичне завдання 5.

Компанія спеціалізується на продажі товарів через торговельні автомати в міському великому університеті. Оскільки студенти мають звичай штовхати автомати й стукати по них, управлінський персонал компанії постійно має проблеми з їхнім ремонтом. У середньому щогодини ламається чотири автомати, поява поло-

мок розподілена за законом Пуассона. Один робітник здатний відремонтувати в середньому п'ять автоматів за одну годину; інтервали між черговими поломками розподіляються експоненціально. Бригада з одного, двох або трьох робітників працює по вісім годин на день і розподіл тривалості ремонту (обслуговування) також експоненціальний.

Частина 1

Визначте такі значення для бригади із одного чоловіка:

- 1) відсоток часу, який робітник відпочиває;
- 2) середню кількість автоматів, які знаходяться в черзі на ремонт;
- 3) середній час очікування в черзі на ремонт;
- 4) яка ймовірність того, що робітник, виявить поломаними хоча б три автомати.

Частина 2

Для того щоб забезпечити задовільний рівень обслуговування, компанія хоче добитися 75 %-ої впевненості в тому, що в системі не буде більше трьох поломаних автоматів. Яка інтенсивність обслуговування відповідає цій межі? Яке має бути завантаження одного робітника і яка повинна бути інтенсивність його роботи, щоб досягти 75%-го рівня обслуговування?

Частина 3

Час простою одного автомата обходиться компанії в 120 грн за одну годину; кожний ремонтник одержує 23 грн за годину.

Бригада з двох робітників може відремонтувати в середньому сім автоматів за одну годину, а з трьох робітників – дев'ять автоматів за одну годину. Визначте оптимальний розмір бригади.

Тема 9. Управління якістю сервісних послуг

9.1. Зміст лекційного курсу

Основні поняття сучасної концепції якості. Управління якістю при наданні сервісних послуг. Цілі розробки стандартів обслуговування. Критерії якості роботи сервісного підприємства. Кількісна оцінка рівня обслуговування.

9.2. Ключові слова та словосполучення

Якість, забезпечення якості, одиничний показник якості, комплексний показник, інтегральний показник, кількісні значення показників якості, показник технологічності, показники стандартизації та уніфікації, показник «рівень якості послуги», показник «світовий рівень якості», політика щодо якості надання послуг, стандарт обслуговування, моніторинг якості, витрати на обслуговування, рівень обслуговування.

9.3. Контрольні запитання

1. Які основні поняття входять до сучасної концепції якості?
2. Процес управління якістю при наданні сервісних послуг.
3. Цілі розробки стандартів обслуговування.
4. Критерії якості роботи сервісного підприємства.
5. Кількісна оцінка рівня обслуговування.

9.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Поняття якості й поняття управління якістю.
2. Поняття якості: основні аспекти.
3. Парадигма мінливості (варіабельності) Шухарта.
4. Навчання Демінга.
5. Від менеджменту якості – до якості менеджменту (ділової досконалості).
6. Принципи менеджменту якості.
7. Процесний підхід.
8. Системний підхід до менеджменту.
9. Безперервне поліпшення.
10. Прийняття рішень на основі фактів.
11. Поняття процесу, його елементи й ознаки.
12. Мережа процесів на підприємстві.
13. Статистичні методи й інструменти управління якістю.
14. Контрольні листки.
15. Гістограми.
16. Контрольні карти (карта х-значень).
17. Діаграма Ішикави.
18. Механізми вдосконалювання.
19. Цикл Шухарта – Демінга й метод трьох питань.
20. Контроль і верифікація.
21. Етапи розгортання системи менеджменту якості на підприємстві.
22. Система управління якістю на підприємстві.
23. Система якості за вітчизняними та зарубіжними стандартами.
24. Сімейство міжнародних стандартів ISO 9000.
25. Програма забезпечення якості у виробництві.
26. Ціна якості.

9.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. У чому полягає сутність активного підходу до менеджменту якості:
 - 1) систематичний, розгорнутий менеджмент якості під час проектування та функціонування операційної системи;
 - 2) контроль показників якості лише в результатах роботи операційної системи;

3) контроль показників якості лише у «вхідних» ресурсах операційної системи;

4) періодичний менеджмент якості під час функціонування операційної системи.

2. Яке визначення відповідає поняттю якості:

1) сукупність ознак продукту або послуги, які визначають їх позитивні характеристики;

2) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що відображають їхню конкурентну перевагу;

3) сукупність ознак продукту або послуги, які визначають їхні негативні характеристики;

4) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що мають здатність задовольняти наявні або очікувані потреби?

3. У якій послідовності застосовується підхід до загального менеджменту якості:

1) з'ясування бажань покупця; розроблення товару, адекватного його бажанням; проектування «правильної» операційної системи; моніторинг результатів її функціонування; поширення концепції на партнерів;

2) з'ясування бажань покупця; проектування «правильної» операційної системи; моніторинг її результатів; поширення концепції на партнерів;

3) з'ясування бажань покупця; розроблення товару, адекватного його бажанням; проектування «правильної» операційної системи; моніторинг її результатів;

4) з'ясування бажань покупця; розроблення товару, адекватного його бажанням; моніторинг результатів; коригування параметрів операційної системи?

4. Якість – це:

1) система вимог щодо характеристик послуг;

2) сукупність потреб послуги, які надають їй здатності задовольняти обумовлені або припущені характеристики;

3) сукупність властивостей і характеристик послуги, які надають їй здатності задовольняти обумовлені або припущені потреби;

4) все зазначене підходить.

5. Сукупність заходів, які плануються і систематично проводяться – це:

1) управління якістю;

2) забезпеченням якості;

3) моніторингом якості;

4) планування якості.

6. Вимоги до якості визначаються:

1) потребами ринку;

2) потребами підприємства;

3) потребами споживача;

4) включає все згадане.

7. Показник якості послуги, який відображає відношення корисного ефекту від її споживання до сумарних витрат на її створення або споживання – це:

- 1) комплексний показник якості;
- 2) інтегральний показник якості;
- 3) одиничний показник якості;
- 4) системний показник якості.

8. Кількісні значення показників якості, які ґрунтуються на застосуванні технічних засобів і дають змогу оцінити якість послуги більш об'єктивно відносяться до наступної групи методів:

- 1) технічної;
- 2) експертної;
- 3) об'єктивної;
- 4) експериментальної.

9. Показник, який оцінює відносну характеристику якості, отриману шляхом порівняння його показників з будь-якими базовими показниками є:

- 1) показником стандартизації та уніфікації;
- 2) відносним показником;
- 3) показником «рівня якості послуги»;
- 4) показником «світовий рівень якості».

10. Метод оцінювання рівня якості послуги, який використовує одиничні показники – це:

- 1) одиничний;
- 2) диференціальний;
- 3) змішаний;
- 4) комплексний.

11. Оцінювати рівень якості послуги необхідно для:

- 1) розроблення стратегії утримання;
- 2) розширення ринку послуг;
- 3) планування найбільш ефективних напрямів поліпшення якості;
- 4) включає все зазначене.

12. Затвердження нових та змінених послуг та процесів їх надання означає: та визнання здатності послуги задовольняти потреби споживачів як за очікуваних, так і за несприятливих умов:

- 1) визнання здатності послуги задовольняти потреби споживачів за несприятливих умов;
- 2) закінчення їхнього розроблення;
- 3) визнання здатності послуги задовольняти потреби споживачів за очікуваними умовами;
- 4) включає все зазначене.

13. До початку надання послуги слід переконатися, що:

- 1) забезпечено відповідні фінансові ресурси для управління послугою;
- 2) послуга відповідає чинним правилам, стандартам, технічним умовам;
- 3) процес надання послуги повністю автоматизований;
- 4) включає все зазначене.

14. Керівництво несе відповідальність за розроблення політики у сфері якості послуг і задоволення споживача, яка має враховувати:

- 1) імідж послуг, що надаються;
- 2) моделі виконання завдань у сфері якості;
- 3) імідж організації, яка надає послуги;
- 4) роль керівництва підприємства, що відповідає за реалізацію стратегії щодо якості надання послуг.

15. Під стандартами обслуговування розуміють:

- 1) принципи надання сервісних послуг;
- 2) правила роботи співробітників сервісного підприємства;
- 3) методи надання сервісних послуг;
- 4) включає все зазначене.

16. Головною задачею забезпечення якості послуги є:

- 1) задоволення очікувань споживачів;
- 2) перевищення очікувань споживачів;
- 3) задоволення або перевищення очікувань споживачів;
- 4) забезпечення очікувань споживачів.

17. Коли клієнт оцінює якість послуг, він:

- 1) порівнює деякі планові значення параметрів оцінки якості з фактичними величинами цих параметрів;
- 2) порівнює деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними величинами цих параметрів;
- 3) оцінює фактичні значення параметрів якості;
- 4) оцінює планові значення параметрів якості і порівнює їх з фактичними.

18. Володіння необхідними знаннями і навичками, компетентність персоналу відноситься до такого компоненту оцінки якості послуг, як:

- 1) відповідальність;
- 2) компетентність;
- 3) надійність;
- 4) закінченість.

19. У споживачів виробляються очікування послуги, які базуються на:

- 1) попередньому досвіді, на ціні, яку вони сплачували;
- 2) зовнішніх повідомлень;

- 3) особистості клієнта, його запитів, уявлення про якість послуг і пов'язаний із його характером, політичними, релігійними, суспільними та іншими поглядами;
4) включає все зазначене.

Тема 10. Основи управління проєктами в сервісі

10.1. Зміст лекційного курсу

Проєкти й процеси. Сутність проєкту. Класифікація проєктів. Життєвий цикл проєкту. Оточення проєкту (Project Environment) та його учасники. Управління проєктами.

10.2. Ключові слова та словосполучення

Проєкт , процес управління проєктом, життєвий цикл проєкту, віха, оточення проєкту, учасники проєкту, управління часом, управління вартістю, управління ризиками, управління якістю, управління матеріально-технічним забезпеченням проєкту, управління персоналом, ієрархічна структура робіт, організаційна структура проєкту, метод оцінювання та аналізу програм, метод критичного шляху..

10.3. Контрольні запитання

1. Проєкти й процеси.
2. Сутність проєкту.
3. Класифікація проєктів.
4. Життєвий цикл проєкту.
5. Оточення проєкту (Project Environment) та його учасники.
6. Управління проєктами.

10.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Дефініції в управлінні проєктами.
2. Контроль над ходом виконання проєкту.
3. Організаційні структури.
4. Сітковий графік.
5. Часові моделі.
6. Моделі типу «час – витрати».
7. Управління ресурсами.
8. Відстеження ходу виконання проєкту.
9. Що слід урахувати при використанні методів PERT і CPM?
10. Опишіть або дайте визначення таким поняттям: структура робіт проєкту, програма, проєкт, завдання, пакет робіт.
11. Які основні причини складання недостатньо точного й правильного графіка проєкту?

12. Які характеристики повинен мати проект, щоб до нього можна було застосувати метод критичного шляху? Проекти якого типу традиційно аналізувалися за допомогою цього методу?

13. Які допущення лежать в основі складання графіка мінімальних витрат? Чи всі вони однаково практично обґрунтовані?

14. «Спостереження за ходом проекту повинно бути зосереджене на критичному шляху». Прокоментуйте це твердження.

10.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Яке з обмежень на проект є найважливішим для успіху проекту?

- 1) ризику;
- 2) якість;
- 3) час;
- 4) вартість.

2. Яке з обмежень на проект найскладніше контролювати?

- 1) комунікації;
- 2) час;
- 3) якість;
- 4) вартість.

3. Управління проектом – це:

1) діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту;

2) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроектів;

3) комплекс взаємопов'язаних техніко-економічних заходів, спрямованих на досягнення головної цілі або реалізацію певного напрямку розвитку проекту;

4) всі варіанти правильні.

4. В основу методів управління проектами покладені:

- 1) перераховані методи сіткового планування;
- 2) метод критичного шляху;
- 3) метод PERT;
- 4) жодна з відповідей не підходить.

5. Оточення проекту – це:

1) сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту;

2) діяльність, спрямована на реалізацію проєкт у з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєкт у;

3) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та моно проєкт ів;

4) зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

6. З яких фаз складається життєвий цикл:

1) концепція, проєктування, будівництво, монтаж налагодження устаткування, іспит, завершення;

2) ініціація, розробка, реалізація, регулювання;

3) концепція, розробка, реалізація, завершення;

4) бізнес-план, планування, контроль, регулювання.

7. До основних ознак проєкту не належать:

1) кількісна вимірюваність;

2) часовий горизонт дії;

3) обмеженість ресурсів;

4) життєвий цикл.

8. Завершеним проєкт вважається, коли:

1) вичерпані фінансові ресурси проєкту;

2) відсутня мотивація учасників проєкту;

3) закінчився термін проєкту;

4) досягнуті цілі проєкту.

9. Процес – це:

1) сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка має чітко визначені вхід і вихід і створює в результаті цінність (додану вартість);

2) документ, який включає результати планування всіх функцій управління проєкту;

3) ланцюжок робіт;

4) сукупність взаємопов'язаних подій, які створюють в результаті цінність (додану вартість).

10. Процеси ініціації передбачають:

1) ухвалення рішення про початок виконання проєкту;

2) визначення цілей і критеріїв успіху проєкт у й розробку робочих схем їхнього досягнення;

3) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;

4) розробку робочих схем проєкту.

11. Процеси планування передбачають:

- 1) визначення цілей і критеріїв успіху проєкту і розробку робочих схем їхнього досягнення;
- 2) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- 3) ухвалення рішення про початок виконання проєкту;
- 4) визначення відповідності плану поставленим цілям і критеріям успіху.

12. Процеси виконання передбачають:

- 1) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- 2) визначення цілей і критеріїв успіху проєкту і розробку робочих схем їхнього досягнення;
- 3) ухвалення рішення про початок виконання проєкту;
- 4) виконання плану у відповідності із поставленими цілями.

13. Процеси аналізу передбачають:

- 1) визначення відповідності плану і виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів;
- 2) формалізацію виконання проєкту і підведення його до впорядкованого фіналу;
- 3) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- 4) виконання проєкту та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів.

14. Процеси управління передбачають:

- 1) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, твердження і застосування;
- 2) формалізацію виконання проєкту у і підведення його до впорядкованого фіналу;
- 3) визначення відповідності плану і виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів;
- 4) формалізацію виконання проєкту.

15. Процеси завершення передбачають:

- 1) формалізацію виконання проєкту і підведення його до впорядкованого фіналу;
- 2) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- 3) визначення відповідності плану і виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів;
- 4) всі відповіді вірні.

16. Власник процесу – це:

- 1) учасник проєкту, відповідальний за хід та результат всього процесу в цілому;
- 2) команда проєкту;
- 3) ініціатор проєкту;
- 4) замовник проєкту.

17. Функція управління проєктом означає:

- 1) діяльність команди проєкту по управлінню проєктом;
- 2) діяльність учасника проєкту, відповідального за хід та результат всього процесу в цілому;
- 3) лідерство і роботу в команді;
- 4) всі відповіді вірні.

18. Моніторинг ходу робіт проєкту відноситься до функцій:

- 1) управління контрактами;
- 2) управління інформаційними системами;
- 3) управління персоналом проєкту;
- 4) управління комунікаціями.

19. Організація роботи учасників проєкту відноситься до функцій:

- 1) управління персоналом проєкту;
- 2) управління комунікаціями;
- 3) управління контрактами;
- 4) управління ризиком.

20. Цілі проєкту – це:

- 1) бажані результати дій, що вирішують поставлену проблему і які повинні бути досягнуті в ході реалізації проєкту;
- 2) загальне бачення шляху досягнення цілей;
- 3) генеральна ціль проєкту, яка визначається кінцевими результатами проєкту, набором задоволених потреб та сукупністю споживачів;
- 4) кінцеві результати проєкту, набір задоволених потреб.

21. Завершеним проєкт вважається, коли:

- 1) вичерпані фінансові ресурси проєкту;
- 2) відсутня мотивація учасників проєкту;
- 3) закінчився термін проєкту;
- 4) досягнуті цілі проєкту.

24. Характеристики проєкту, які входять в опис цілей проєкту:

- 1) призначення проєкту і результати проєкту;
- 2) тривалість проєкту;
- 3) всі перераховані варіанти;
- 4) порядок зміни та ієрархія цілей.

22. *Хто реалізує різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формує власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливає на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проєкту:*

- 1) учасники проєкту;
- 2) топ-менеджмент;
- 3) конкуренти;
- 4) консультанти.

23. *Менеджер (керівник) проєкту (Project Manager) – це:*

- 1) особа, відповідальна за управління проєктом;
- 2) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проєкту;
- 3) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- 4) особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проєкту.

24. *Команда управління проєктом – це:*

- 1) частка проєктної команди що бере участь в управлінні;
- 2) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проєкту;
- 3) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт;
- 4) співробітники які безпосередньо залучені до проєкту.

25. *Замовник (Project Customer) – це:*

- 1) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- 2) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проєкту;
- 3) особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проєкту;
- 4) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт;

26. *Користувач продукту проєкту (User) – це:*

- 1) особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проєкту;
- 2) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- 3) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проєкту;
- 4) особа (організація), яка платить за виконання робіт проєкту.

27. *Виконуюча організація (Performing organization) – це:*

- 1) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт;

- 2) підрозділ, прямо або що побічно відповідає за результат проекту;
- 3) частка проектної команди що бере участь в управлінні;
- 4) група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально віддані загальній цілі проекту.

28. Команда проекту – це:

- 1) група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально віддані загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу;
- 2) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- 3) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- 4) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

29. Відповідальність за успіх проекту несе:

- 1) ініціатор проекту;
- 2) команда проекту;
- 3) керівник проекту;
- 4) замовник проекту.

30. Ініціатором проекту може бути:

- 1) будь-хто із учасників проекту;
- 2) лише член команди проекту;
- 3) будь-хто із контракторів;
- 4) лише замовник.

31. Організаційна структура управління проектом – це:

- 1) сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи;
- 2) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- 3) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- 4) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

32. За функціональної структури:

- 1) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;
- 2) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;
- 3) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;
- 4) жодна відповідь не підходить.

33. Матрична структура управління:

1) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;

2) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;

3) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;

4) жодна відповідь не підходить.

34. Згідно з проектною структурою управління:

1) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;

2) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;

3) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;

4) жодна відповідь не підходить.

35. Організаційна структура проекту:

1) типова для всіх проектів;

2) залежить від замовника;

3) залежить від масштабу, типу, виду проекту;

4) типова для предметної області.

10.6. Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Використовуючи дані табл. 10.1, розрахуйте значення t (очікуваний час виконання роботи) і v (відхилення часу виконання роботи) на основі трьох часових оцінок. Побудуйте сітьовий графік, проаналізуйте критичний шлях.

Таблиця 10.1

Роботи із проекту

Робота	a , оптимістична оцінка часу виконання роботи (тижнів)	m , найбільш імовірна оцінка часу виконання роботи (тижнів)	b , песимістична оцінка часу виконання роботи (тижнів)
1 – 2	3	4	5
1 – 3	1	3	5
2 – 4	5	6	7
3 – 4	6	7	8

Практичне завдання 2.

Використовуючи дані табл. 10.2, визначте критичний шлях, загальний час завершення проекту й відхилення часу завершення проекту, побудуйте сітьовий графік.

Таблиця 10.2

Дані для розв'язання задачі

Робота	t , дн.	v
1 – 2	2	2/6
1 – 3	7	3/6
2 – 3	4	1/6
2 – 4	3	2/6
3 – 4	2	4/6

Практичне завдання 3.

Хімічний завод тривалий час намагався уникнути витрат, спричинених установкою встаткування, що контролює забруднення повітря. Локальна група захисників навколишнього середовища недавно визначила хімічному заводу строк 16 тижнів для установки повітроочисної системи на головній трубі. Керівництво заводу було попереджене, що робота заводу буде примусово зупинена, поки триватиме період установки обладнання. Партнер виробника прагне бути впевненим, що установка фільтрувальної системи здійснюватиметься планомірно в часі, без відхилень.

Усі роботи, включені до проекту хімічного заводу, наведені в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Роботи за проектом

Робота	Опис роботи	Безпосередні попередники	Часові оцінки в тижнях проекту		
			a	m	b
<i>A</i>	Будівництво внутрішніх елементів	–	1	2	3
<i>B</i>	Реконструкція даху й підлоги	–	2	3	4
<i>C</i>	Конструювання стелажів	<i>A</i>	1	2	5
<i>D</i>	Заливання бетону й установка конструкції	<i>B</i>	2	4	5

<i>E</i>	Будівництво високотемпературної печі	C	1	4	6
<i>F</i>	Установка контрольної системи	C	1	2	8
<i>G</i>	Установка повітроочисного обладнання	D, E	3	4	9
<i>H</i>	Перевірка й випробування	F, G	1	2	3

Побудуйте сітвовий графік. Визначте критичний шлях, загальний час завершення проєкту й відхилення часу завершення проєкту, знайдіть імовірність того, що проєкт буде закінчений не більш ніж за 16 тижнів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Johnston, R & Clark, G. Service Operations Management: improving service delivery, Gosport: FT Prentice Hall. 2008. 517 p.
2. Апопій В. В., Олексин І. І., Шутовська Н. О., Футало Т. В. Організація і технологія надання послуг. Київ : Академія, 2006. 311 с.
3. Гайдучький П. І., Лобас М. Г. Відродження МТС (Організація машино-технологічних станцій в ринкових умовах). Київ, 1997. 508 с.
4. Гелловэй Л. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
5. Комаров Н. М. Менеджмент сервиса бытовой и офисной техники. М.: ДиС, 2005. 240 с.
6. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
7. Сахно Є.Ю, Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика навч.посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 328 с.
8. Paul Hersey. Management of Organizational Behavior. Pearson. 2012. 338 p.
9. Саак А. А., Пшеничных Ю. М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. СПб.: Питер, 2007. 512 с.
10. Эре Мате. Послепродажное обслуживание. М.: Прогресс, 1995. 110 с.
11. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: Навч. Посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 232 с.

Допоміжна

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - Вид. 2-ге, виправл. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. - 532 с.
2. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
3. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. Київ : КНТЕУ, 2009.- 197 с.
4. Литвиненко Я. В. Сучасна політика ціноутворення: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2001. – 152.
5. Предик Г. А. Інформаційні підприємства: види і умови діяльності. - Т.: ТАНГ; Економічна думка, 1998. - 26 с.
6. Федцов В. Г. Культура сервиса: Учеб.-практ. пособ. Москва : ПРИОР, 1999. - 256 с.
7. Ходаківська В. П., Беляєв В. В. Ринок фінансових послуг: теорія і практика. Київ, 2002. 116 с.
8. Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В. Міжнародна торгівля: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 448 с.

Інформаційні ресурси

1. Навчально-допоміжний сайт для здобувач вищої освіти в <https://sgv.in.ua>.
2. Сторінка дисципліни в системі дистанційного навчання Moodle <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=2089>.
2. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського // <http://www.nbuv.gov.ua>.
3. Офіційна Інтернет-сторінка Верховної Ради України <http://www.portal.rada.gov.ua>.
4. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства економіки України // <http://www.me.gov.ua>.
5. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства фінансів України // <http://www.minfin.gov.ua>.
6. Офіційна Інтернет-сторінка Державного комітету статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>.