

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

МЕНЕДЖМЕНТ ГАЛУЗЕВИЙ

***МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ***

***для студентів денної та заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»***

***Харків
2013***

Рекомендовано кафедрою менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
протокол № 7 від 8.01.2013 р.

Затверджено НМК
факультету менеджменту,
протокол № 5 від 17.01.2013 р.

Рецензент: к.е.н., доц. Ольшанський О.В.

ЗМІСТ

Вступ	4
План практичних занять та їх зміст	5
Модуль 1. Розвиток підприємств галузі.	8
Тема 1. Загальні положення про управління підприємствами галузі.	8
Тема 2. Основні тенденції розвитку підприємств галузі.	10
Тема 3. Сучасні підходи з управління персоналом підприємств галузі.	12
Тема 4. Особливості технологічних процесів основних і додаткових послуг підприємств галузі.	20
Модуль 2 Особливості систем функціонального менеджменту ПГ	24
Тема 5. Управління фінансово-економічною	24
Тема 6. Управління маркетинговою діяльністю ПГ	29
Тема 7. Комерційна діяльність ПГ	30
Тема 8. Управління стратегічною діяльністю ПГ	32
Тестові завдання з дисципліни	
Критерії оцінювання знань студентів	54
Навчально-методичні матеріали до дисципліни	56
Додаток А	58
Додаток Б	59

ВСТУП

«Менеджмент галузевий» – одна із навчальних дисциплін, що формує управлінську складову, яка необхідна менеджерам підприємств галузі, що функціонують в умовах економічної самостійності та повної відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності.

Програмні теоретичні питання курсу охоплюють усі аспекти системи ефективного менеджменту як фактору забезпечення стійкого становища на ринку.

Метою викладання дисципліни є формування у студентів системи спеціальних знань у сфері менеджменту підприємств галузі і набуття практичних навичок проектування та удосконалення систем управління на підприємствах ресторанного, готельного господарства, туризму та торгівлі.

Предметом вивчення дисципліни «Менеджмент галузевий» є система та процес управління підприємствами галузі у ринкових умовах.

Методичні вказівки розроблені у відповідності з Робочою програмою з дисципліни «Менеджмент галузевий» та відповідно до вимог освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо-професійної програми підготовки бакалавра за спеціальністю 6.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та 6.03060101 «Менеджмент організацій».

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ЇХ ЗМІСТ

Плани практичних занять та їх зміст

Назва теми дисципліни	Обсяг, годин	Зміст практичного заняття:	Методи контролю	Оцінка, max-min балів
1	2	3	4	5
МОДУЛЬ 1. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ				
<i>Тема 1. Загальні положення про управління підприємствами галузі</i>	6	Обговорення основних питань та рішення ситуацій за темою: 1) Основні цілі, завдання управління підприємствами галузі 2) Особливості системи менеджменту підприємств галузі 3) Державне регулювання підприємств торгівлі, ресторанного та готельного господарства і туризму	Контрольні питання та тестування на практичному занятті, звіт (електронний та паперовий варіанти).	3,0-2,0
<i>Тема 2. Основні тенденції розвитку підприємств галузі</i>	4	1. Обговорення основних питань із сучасних тенденцій розвитку підприємств галузі за кордоном. Сучасний стан підприємств галузі в Україні 2. Вирішення проблемних ситуацій стосовно використання новітніх технологій управління підприємствами галузі	Контрольні питання та тестування, звіт (електронний та паперовий варіанти) за результатами розв'язання проблемних ситуацій	3,0-2,0
<i>Тема 3. Сучасні підходи з управління персоналом підприємств галузі.</i>	4	Вирішення завдань стосовно таких питань: 1. Підприємства галузі, їх класифікації. 2. Кадрова політика підприємств галузі. 3. Корпоративна культура. Етика в управлінні персоналом. 4. Ділова гра «Прийом на роботу»	Контрольні питання, звіт (електронний та паперовий варіанти) про виконання завдання)	2,5-2,0

Продовження табл

Назва теми дисципліни	Обсяг, годин	Зміст практичного заняття:	Методи контролю	Оцінка, max-min балів
1	2	3	4	5
<i>Тема 4. Особливості технологічних процесів основних і додаткових послуг підприємств галузі.</i>	4	Обговорення та рішення ситуацій за питаннями: 1. Особливості управління операційною діяльністю підприємств галузі. Поняття технологічних процесів і циклів. 2. Основні й додаткові послуги на підприємствах. 3. Ефективність підприємств галузі. Методи оцінки. Рішення задач.	Контрольні питання та тестування, звіт (електронний та паперовий варіанти) за результатами розв'язання проблемних ситуацій	2,5-1,5
Підсумок	18			10,0-7,5
МОДУЛЬ II. ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ				
<i>Тема 5. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємств галузі</i>	6	1. Обговорення основних питань щодо управління фінансово-господарською діяльністю підприємств галузі 2. Вирішення завдань стосовно таких питань: 1. Планування товарообороту підприємств відповідно цілей управління 2. Визначення доходів підприємств галузі. 3. Формування цінової політики підприємства. 4. Визначення факторного впливу на рівень витрат у галузевих підприємствах та їх планування 5. Розробка ефективної амортизаційної політики підприємства. 6. Формування суми прибутку галузевих підприємств. 7. Вирішення проблемних ситуацій щодо оподаткування прибутку підприємств та ін.	Контрольні питання та тестування, контроль виконання завдань (електронний та паперовий варіанти) на прикладі діючих або віртуальних підприємств, які запропоновані викладачем.	2,0-1,5

Продовження табл

Назва теми дисципліни	Обсяг, годин	Зміст практичного заняття:	Методи контролю	Оцінка, max-min балів
1	2	3	4	5
<i>Тема 6. Управління маркетинговою діяльністю підприємств галузі</i>	2	Обговорення та рішення ситуацій за питаннями: 1. Маркетингова діяльність на підприємствах галузі. 2. Основні принципи та функції маркетингу . 3. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності Розробка маркетингової програми підприємства	Контрольні питання та тестування, звіт (електронний та паперовий варіанти) за результатами виконання творчого завдання на прикладі діючих або віртуальних підприємств.	2,0-1,5
<i>Тема 7. Ефективність управління комерційною діяльністю підприємств галузі</i>	2	1.Обговорення основних питань щодо сутності комерційних функцій підприємств галузі 2. Вирішення ситуацій щодо : - управління процесом товаропостачання - управління запасами - управління збутом та організації товаропросування	Контрольні питання та тестування, контроль виконання завдань (електронний та паперовий варіанти) та вирішення ситуацій, запропонованих викладачем	2,0-1,25
<i>Тема 8. Стратегічний менеджмент підприємств галузі</i>	4	Вирішення ситуацій щодо : 1.Формування основних цілей стратегічного менеджменту. 2. Розробка стратегії підприємства. 3. Вибір стратегії відповідно окремих ситуацій на підприємствах галузі 4. Оцінка розробленої стратегії підприємства на прикладі окремої галузі.	Контроль виконання завдань (електронний та паперовий варіанти).	2,0-1,5
Підсумок	14			8,0-5,75
Разом	32			18,0-13,25

МОДУЛЬ 1. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Загальні положення про управління підприємствами галузі

Основні положення теми

Основні цілі, завдання управління підприємствами галузі. Види підприємств галузі, їх класифікації Державне регулювання підприємств торгівлі, ресторанного та готельного господарства і туризму. Основна нормативно-законодавча документація для діяльності підприємств галузі, особливості створення, реорганізації, оподаткування та ін. Особливості системи менеджменту підприємств галузі. Реалізація основних і конкретних функцій менеджменту на підприємствах торгівлі, ресторанного та готельного господарства і туризму. Особливості проектування організаційних структур підприємств галузі. Використання методів менеджменту на підприємствах галузі. Проектування комунікацій на підприємствах галузі. Розробка механізмів прийняття управлінських рішень підприємств галузі за сучасних умов господарювання.

План практичного заняття № 1

1. Предмет, мета і завдання дисципліни
2. Сутність, цілі, завдання, функції та механізм менеджменту підприємств галузі
3. Основні цілі, завдання управління підприємствами галузі.
4. Підприємства галузі як відкриті соціально-економічні системи

Запитання для перевірки знань:

1. Поняття менеджменту та менеджер.
2. Основна мета і завдання менеджменту галузі.
3. Основні функції менеджменту галузі.
4. Механізм процесу управління на підприємстві галузі.
5. Розкрийте сутність терміна «менеджмент» і вкажіть його відмінність від терміна «управління».
6. Як елементи науки і мистецтва поєднано у менеджменті?
7. Яка роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки?

Література [1-15; 16-19; 22; 26; 30].

План практичного заняття №2

1. Державне регулювання підприємств торгівлі, ресторанного та готельного господарства і туризму.
2. Реалізація основних і конкретних функцій менеджменту на

підприємствах торгівлі, ресторанного та готельного господарства і туризму.

Питання для обговорення:

1. Державне правове і нормативне регулювання.
2. Ринковий механізм регулювання діяльності підприємства
3. Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів господарської діяльності підприємства
4. Інформаційне забезпечення менеджменту
5. Система методів управління діяльністю підприємства
6. Система методів контролю за реалізацією управлінських рішень
7. Зміст функції управління активами
8. Зміст функції управління прибутком
9. Зміст функції управління персоналом
10. Зміст функції управління технологічними процесами
11. Вибір найефективніших організаційних форм функціонування підприємства та його структурних одиниць.
12. Зміст функції управління капіталом
13. Зміст функції управління інвестиціями

Завдання для перевірки знань:

Вивчити основні положення нормативно-законодавчої бази підприємств галузі.

Література [1-15; 16-19; 22; 26; 30].

План практичного заняття №3

1. Сучасні підходи до проектування організаційних структур управління підприємств галузі.
2. Використання методів менеджменту на підприємствах галузі.
3. Розробка механізму прийняття управлінських рішень.

Питання до обговорення:

1. Типи організаційних структур.
2. Відмінність лінійної організаційної структури від лінійно-штабної та їх особливості.
3. Відмінність функціональної організаційної структури від лінійно-функціональної та їх особливості.
4. Особливості дивізійної організаційної структури.
5. Особливості матричної організаційної структури.
6. Що таке метод аналогій?
7. В чому полягає сутність експертно-аналітичного методу?
8. В чому полягає сутність методу структуризації цілей?
9. В чому полягає сутність методу організаційного моделювання?
10. Які фактори лежать в основі економічних методів менеджменту?
11. Які існують форми адміністративних методів?

12. З якою метою використовуються соціально-психологічні методи менеджменту та в чому вони полягають?
13. Яка технологія прийняття рішення?
14. Дайте характеристику етапам прийняття рішень.
15. Дайте характеристику організаційних, матеріальних і особистих факторів реалізації рішень.
16. Охарактеризуйте операції при організації виконання рішень.
17. В чому полягає механізм прийняття управлінських рішень?
18. Які чинники необхідно враховувати при прийнятті рішень?

Практичні завдання

1. Надати характеристику організаційних структур управління з точки зору переваг та недоліків. Звіт у формі таблиці:

Переваги та недоліки організаційних структур управління

Основні характеристики ОСУ	Тип організаційної структури управління		
???

При заповненні таблиці Вам необхідно навести основні характеристики організаційних структур управління та за визначеними типами організаційних структур управління відзначити «+» переваги, «-» недоліки.

2. Виходячи з наведеного у додатку А штатного розкладу ПрАТ „Слава” необхідно:

- визначити структурні підрозділи та їх склад;
- побудувати організаційну структуру управління підприємством;
- надати характеристику та проаналізувати організаційну структуру управління.

Література [1-15; 16-19; 22; 26; 30].

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ

Основні положення теми

Сучасні тенденції розвитку підприємств галузі. Сучасний стан підприємств галузі в Україні. Новітні технології управління підприємствами.

Аналіз ринку підприємств галузі. Потенціал росту галузі. Тенденції сил конкуренції. Складність проблем галузі. Ризик інвестицій. Визначення профілю галузі. Динаміка галузі, проблеми та рушійні сили ринку галузі,

життєвий цикл підприємств. Масштаб конкуренції, кількість та розміри конкурентів, кількість та розміри покупців. Динаміка продажу. Рівень виробництва. Рентабельність галузевих підприємств. Особливості антикризового управління на підприємствах галузі.

План практичного заняття №4

1. Сучасні тенденції розвитку підприємств галузі закордоном. Сучасний стан підприємств галузі в Україні.

2. Новітні технології управління підприємствами.

Питання для обговорення:

1. Основні напрями розвитку підприємств галузі ресторанного господарства.
2. Основні напрями розвитку підприємств галузі готельного господарства.
3. Основні напрями розвитку підприємств галузі торгівлі.
4. Основні напрями розвитку підприємств туризму.
5. Які пропозиції підприємств користуються, на вашу думку, найбільшим попитом? (за галузями)?

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1

Прийміть обґрунтовані рішення в запропонованій ситуації.

Разом із друзями Ви вирішили налагодити власну справу - створити товариство з обмеженою відповідальністю, яке буде займатися роздрібною торгівлею продуктами харчування. До складу майбутнього товариства увійде чотири особи Їхніми вкладами до статутного фонду товариства будуть: автомобіль «Фольксваген Транспортер», майнові права на приміщення площею 60 м², грошовий вклад у розмірі 55 тис грн., камера холодильна СН-6, три лотки для виносної торгівлі.

А. Складіть перелік документів, що будуть необхідні для підтвердження юридичного статусу підприємства.

Б. Керуючись Законами «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» та «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності», установіть, чи необхідні вашому підприємству патент або ліцензія і визначте порядок придбання цього документа.

Завдання 2

Проаналізуйте та оцініть основні статистичні показники за основною діяльністю підприємств галузі. Зробіть висновки щодо сучасного рівня розвитку підприємства та його перспектив. Надати рекомендації щодо покращення сучасного стану та ефективного подальшого розвитку

підприємства.

Література [18; 19; 20; 23; 24; 26-29].

План практичного заняття №5

1. Аналіз ринку підприємств галузі.
2. Особливості антикризового управління на підприємствах галузі за сучасних умов господарювання.

Питання для обговорення

1. Масштаби конкуренції та конкурентоспроможність
2. Життєвий цикл підприємства
3. Рентабельність та потенціал росту підприємств галузі.
4. Вплив динаміки продажу та рівень виробництва на конкурентоспроможність підприємства галузі
5. У чому полягають основні завдання аналізу ринків збуту продукції?
6. Які показники враховуються при розрахунку місткості товарного ринку?
7. Які основні напрямки збільшення обсягу реалізації продукції?
8. Якими є основні причини погіршення каналів збуту?
9. Що таке антикризове управління?
10. Що таке фінансова криза та які наслідки вона несе для підприємства?
11. Як класифікувати кризові явища?

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1

Розробити та презентувати заходи для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств на основі інформації господарської діяльності підприємств галузі.

Завдання 2

Розробити та презентувати антикризові заходи для підприємства за інформацією підприємств галузі щодо їх фінансово господарською діяльністю.

Література [18; 19; 20; 23; 24; 26-29].

Тема 3. Сучасні підходи з управління персоналом підприємств галузі

Основні положення теми.

Організація управлінської діяльності на підприємствах галузі та особливості управління персоналом. Роль кадрів у забезпеченні ефективності виробничих процесів діяльності підприємств галузі. Вимоги до керівника. Формування команди фахівців. Планування потреби в персоналі. Підбір і відбір персоналу на робочі місця. Внутрішній і зовнішній ринки робочої сили. Оцінка та прийняття на роботу претендентів. Методи оцінки персоналу. Професійний розвиток персоналу. Плинність кадрів. Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу. Корпоративна культура. Етика в управлінні

персоналом.

План практичного заняття № 6

1. Роль кадрів у забезпеченні ефективності діяльності ПГ. Кадрова служба.
2. Планування персоналу.
3. Підбір персоналу на робочі місця.
4. Кадрова політика підприємств галузі.
5. Методи оцінки персоналу. Професійний розвиток персоналу

Питання для обговорення

1. Які основні цілі управління персоналом ПГ?
2. Що таке «дерево цілей»?
3. Які функції виконує кадрова служба?
4. Які функції виконує відділ кадрів?
5. За що відповідає відділ трудових відносин із працівниками?
6. Що таке планування персоналу та за якими етапами відбувається планування?
7. Виходячи з яких даних роблять розрахунки по персоналу?
8. Що таке службовий розклад?
9. Які основні види стилів керівництва застосовуються в управлінні організаціями в сучасних організаціях?
10. Якими обов'язковими якостями повинні володіти ефективні лідери на сучасному етапі розвитку ринкової економіки?
11. Під впливом чого сформувався інструментарій системи оцінки персоналу?
12. Для чого необхідна оцінка персоналу?
13. Якими є основні принципи та процедури оцінки персоналі?
14. Що таке атестація і для чого її проводять на підприємствах?
15. З якою метою розраховується комплексна оцінка професійних рис працівника?
16. Яка загальна структура кадрової служби та які ланки можуть до неї входити на підприємствах галузі?

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1.

За інформацією щодо ресурсного забезпечення підприємств, розрахуйте його явочну чисельність, середню чисельність та поточність кадрів (таблиця 1.). Визначить, де управління персоналом більш ефективне? Відповідь обґрунтуйте відповідь.

Формули для розрахунку:

$$Чя = \frac{P_m \times (B_m + B_{nз})}{B_p} \quad (6.1),$$

$$Чя = \frac{Ч_{рм} \times P_n}{P_p} \quad (6.2),$$

$$У_{тп} = \frac{(P_{ув.с.} + P_{ув.адм.}) \times 100}{Ч_c} \quad (6.3).$$

Де Чя явочна чисельність

Ч_{рм}. Кількість робочих місць в торговому залі, чол.

P_p. Обсяг часу праці магазину за тиждень, год

P_n Обсяг підготовчих та заключних операцій за тиждень, год.

Таблиця - Показники до виконання завдання

Показники	1	2	3	4
1. Кількість робочих місць в торговому залі, чол.	5	6	3	2
2. Обсяг часу праці магазину за тиждень, год.	72	72	70	70
3. Обсяг підготовчих та заключних операцій за тиждень, год.	4	3	4	5
4. Плановий фонд праці 1 робітника за тиждень	40	38	42	42
5. Явочна чисельність	10	12	5	4
6. Повна кількість робочих днів за план. період (рік)	280	280	300	300
7. План. кількість робочих днів за період (рік) 1 робітника	180	200	192	192
8. Середня кількість робітників	15	17	8	6
9. Кількість робітників, які звільнилися чол.	0	1	1	0
10. Кількість робітників, яких звільнили, чол.	1	0	1	0
11. Рівень текучості кадрів, %	6,8	6	24,2	0
Обсяг товарообороту, тис. грн..	410	400	300	300
Продуктивність праці тис. грн./ на 1 чол. в рік	27,74	24,13	36,32	53,8

Література [16; 22-24; 26-29; 32].

План практичного заняття №7

Ділова гра «Прийом на роботу»

Перша фаза гри. Тривалість 15 хвилин.

Навчальна група ділиться в пропорції: 1 (група А) до 2 (група Б), наприклад, у випадку якщо учасників гри 30 осіб, група А складе 10 осіб і група Б - 20 осіб. Гра починається з вивчення в кожній групі опису зовнішнього середовища організації інформація № 1) та опису ситуації, в якій розвивається дія (інформація № 2). Потім кожна група отримує свою інструкцію і призначену тільки їй інформацію.

Інформація № 1: «Опис зовнішнього середовища організації»

Фірма «Белла» зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю близько 5 років тому. Контрольний пакет акцій належить директору. Фірма займається виробництвом швейних виробів широкого асортименту для жінок: сукні, спідниці, штани, костюми, блузки. Продукція фірми реалізується через оптові поставки в інші міста, мережа універсальних магазинів Харкова, магазинів, що торгують одягом і у власному магазині-салоні. Наявність салону дозволяє приймати індивідуальні замовлення клієнтів і демонструвати останні розробки дизайнерів фірми. Основними покупцями продукції фірми «Белла» є:

- приватні особи середнього достатку у віці від 20 до 55 років;
- торгуючі організації, що стежать за тим, щоб характер і ціна продукції відповідали іміджу фірми.

На цьому сегменті ринку в місті в даний час працює близько 20 фірм, які можуть бути об'єднані в 3 групи:

1. Порівняно великі фабрики з числом працюючих більше 100 чоловік (наприклад, такі як «Самарський трикотаж»);
2. Невеликі приватні підприємства, що продають продукцію власного виготовлення;
3. Фірми (і окремі приватні підприємці), які імпортують жіночий одяг.

Основні проблеми, з якими стикається фірма:

- нестабільність законів;
- високі податки;
- постійно підвищується орендна плата;
- труднощі з придбанням модних тканин і фурнітури;
- затримки (до 6 місяців) оплати поставленої продукції;
- необхідність постійного відстеження тенденцій моди і частоті зміни асортименту;
- зростання вимогливості більшої частини покупців;
- зниження купівельної спроможності населення;
- постійне збільшення числа нових фірм і індивідуальних підприємців, що займаються виробництвом одягу або ввезенням її в країну.

Інформація № 2: «Ситуація, в якій розгортається дія»

В умовах зростаючої конкуренції фірма «Бела» приблизно рік тому почала зазнавати труднощів з реалізацією своїх виробів. Продаж через великі універсальні магазини стала створювати проблеми через тривалі (до півроку) затримок в оплаті за проданий товар. Продаж продукції через власний магазин-салон виявилася не дуже ефективною, тому що салон мало відомий в місті і служив переважно для прийому індивідуальних замовлень. Салон займає приміщення розміром близько 100 кв. м. в центрі міста. Салон розташований на 1-му поверсі і складається з 3-х приміщень.

Перше приміщення - демонстраційний зал, в якому виставляється остання колекція одягу і на столиках лежать журнали мод. Тут же розташована примірювальна кабіна для клієнтів, які бажають зробити індивідуальне замовлення.

У другому приміщенні - салоні працює закрійник, який приймає клієнтів і оформляє замовлення. Крім того, працюють четверо кравців, які розташовуються у виробничому приміщенні.

Третє приміщення використовується під склад. У ньому працює один комірник.

Виробничі приміщення фірми розташовані в промисловій частині міста. У них працює 42 людини, з них приблизно 90% - жінки. Право на приміщення оформлено договором оренди.

Інструкція групі «А»

На час гри ви стаєте співробітниками фірми «Белла». Ви отримаєте матеріали, що характеризують положення фірми в даний момент.

Фірмі потрібно відібрати 3 людини:

директора з маркетингу,
директора магазину-салону,
продавця-консультанта.

Розділіться на 3 групи, одна з яких буде відповідати за прийом директора з маркетингу, інша - за прийом директора магазину-салону, третя - за прийом продавця-консультанта.

Ваше завдання:

- 1) ознайомитися з матеріалами про стан справ у фірмі;
- 2) скласти опис роботи та вимоги до кандидатів;
- 3) визначити критерії відбору (враховуючи вимоги до кандидатів, положення у фірмі, становище на ринку праці, політику фірми та ін);
- 4) ознайомитися з резюме претендентів на вакантні посади та відібрати двох для інтерв'ю;
- 5) продумати план інтерв'ю: що ви хочете дізнатися про претендента, які питання дозволять вам це зробити.

У матеріалах, які ви отримаєте, є питання-підказки. Вибрати найбільш важливі з них. Додайте до них власні, які вважаєте потрібними.

Претендентів на вакантні посади багато, тому у вас буде тільки одна бесіда з кожним претендентом протягом 10 хвилин.

З приводу критеріїв відбору необхідно зробити одне зауваження. Зазвичай учасники, що грають роль роботодавців, висувають підвищені вимоги до кандидатів. Вони забувають, що їх організація недосконала і її ще належить зробити привабливою в очах кандидатів.

Після інтерв'ю вам належить вибрати одного з претендентів для заняття вакантної посади і пояснити, чому саме він був обраний, а також чому був відкинтий інший (підкреслити переваги і недоліки в обох випадках).

Зразки питань для інтерв'ю.

1. Які ваші близькі й далекі цілі і завдання, коли і чому ви поставили ці цілі і яким чином ви припускаєте їх досягти?

2. Які цілі, не пов'язані з вашою роботою, ви встановили для себе на найближчі 10 років?

3. Чи збираєтеся ви продовжити освіту?

4. Як ви переносите важкі умови роботи?

5. Які кар'єрні цілі ви ставите перед собою?

6. Чому ви вибрали саме цей вид діяльності?

7. Що вам відомо про нашу компанію?

8. Якими якостями ви володієте, щоб почувати себе впевнено в обраній вами професії?

9. Яку зарплату ви хотіли б отримувати?

10. Як ви думаєте, що визначає просування людини по службовій драбині?

11. Які особисті якості необхідні людині, щоб бути успішним у вибраному вами виді діяльності?

12. Ви волієте працювати в колективі або вам краще працюється на самоті?

13. Якого начальника вам хотілося б мати?

14. Чи здатні ви слідувати жорстким вказівкам і не відчувати себе при цьому не в своїй тарілці?

15. Чого ви навчилися на попередньому місці роботи?

16. Що ви думаєте про наш продукт або послугу?

17. Вам подобається рутинна робота?

18. Що є вашим слабким місцем?

19. Пофантазуйте. Яку посаду ви б хотіли зайняти в нашій організації, якби це залежало тільки від вашого бажання?

20. Ви волієте працювати в малій або великій фірмі? Чому?

21. Як ви ставитеся до ненормованого робочого дня?

22. Чим ви можете довести вашу ініціативність і бажання працювати?

23. Чому ми повинні вибрати саме вас на це місце?

24. Що б ви змінили на своєму попередньому місці роботи?

25. Чого ви навчилися на своїх помилках?

26. Які перші кроки ви зробите, отримавши цю роботу?

27. Чому ви хочете залишити справжню роботу?

28. Чому вас зацікавила пропонована робота?

29. Що є для вас найбільш важливим у вашій роботі?

На що слід звернути увагу при аналізі поведінки претендента.

1. Як поводить себе претендент в очікуванні інтерв'ю:

представився він;
мовчазний або балакучий;
затиснутий або розкутий;
що робив в очікуванні інтерв'ю.

2. Реакція при зустрічі з інтерв'юером:

характер привітання;
характер рукостискання;
емоційний стан.

Під час інтерв'ю:

I. Невербальна поведінка.

1. У якій позі сидить претендент:

відкрита поза з вільними жестами;
затиснута поза.

2. Як претендент дивиться на інтерв'юера:

природно;
уникає погляду співрозмовника.

3. Як слухає:

дає зрозуміти, що слухає;
зовні не реагує.

4. Як говорить:

чи використовує жестикуляцію для посилення мови;
занадто багато жестів або відсутність необхідних.

II. Вербальне поведінка.

1. Як реагує кандидат на жорсткий, прямо поставлене питання:

захищається;
ухиляється від прямої відповіді;
спокійно відповідає на питання.

2. Які питання викликають утруднення при відповіді.

Інструкція групі «Б»

На час гри ви стаєте претендентами на вакантні посади у фірмі. Ви отримаєте опис біографій умовних претендентів та інші матеріали, необхідні для виконання ролі. Поставтеся до інформації творчо. Розділіться на 3 групи, кожна з яких буде претендувати на 1 вакантне місце:

директора з маркетингу,
директора магазину-салону,
продавця-консультанта.

Ваше завдання:

Уважно ознайомитися з матеріалами. Ґрунтуючись на прочитаному, підготуватися до співбесіди, що включає в себе в тому числі і моделювання майбутньої зустрічі. Необхідно постаратися поставити себе на місце роботодавця. Справа в тому, що претенденти на вакантні посади не завжди

відслідковують справжні причини, по яких задається те чи інше питання, не здогадуються, які риси характеру потрібно посилити у відповідях, не розуміють критеріїв, за якими буде здійснюватися відбір. Крім того, вони не використовують ситуацію інтерв'ю для отримання додаткової інформації про майбутнє робочому місці.

«Претендент на посаду директора».

Вам 43 роки. У 17 років ви закінчили школу і пішли працювати в магазин верхнього одягу учнем продавця. Через півроку вас призначили продавцем. У 19 років ви поступили на вечірнє відділення торгового технікуму. Після закінчення технікуму вам присвоїли звання «Продавець I категорії». Через 2 роки ви поступили на заочне відділення Торгового інституту. Одночасно в магазині вас призначили завідувачкою (чим) секцією готового одягу. На цій посаді ви пропрацювали 10 років. Після відкриття нового магазину ви стаєте його директором. Коли з'явилася можливість, магазин був приватизований і став товариством з обмеженою відповідальністю. У магазині працювало 40 чоловік. Спочатку справи йшли непогано. Однак не дуже вдале розташування магазину і поява в безпосередній близькості конкурентів призвели до того, що магазин постійно зазнавав збитків. Намагаючись виправити становище за рахунок зміни асортименту, ви взяли кредит у банку. Однак ситуація не покращилася. Не маючи можливості повернути кредит, ви були змушені продати свій пакет акцій, піти з магазину і почати пошуки нового місця роботи.

«Претендент на посаду директора з маркетингу».

Вам 32 роки. Ви закінчили ХНУ ім. В.Н. Каразіна і залишилися працювати асистентом на кафедрі радіовимірювань. Проте незабаром зрозуміли, що інженерні дисципліни вас не приваблюють і 5 років тому ви поступили на факультет другої вищої освіти Харківського державного економічного університету. Після закінчення Університету отримали спеціальність «державне і муніципальне управління». У цьому ж році ви перейшли на роботу в районну адміністрацію, однак робота чиновника вас не захопила. Крім того, в адміністрації мало платили, а у вас дружина і двоє дітей (вік 10 і 7 років). Тому 2 роки тому ви організували власну фірму, що спеціалізувалася на проведенні маркетингових досліджень. Одними з перших замовників були швейні підприємства. Маркетингові дослідження для цих підприємств дозволили встановити знайомство з широким колом товарознавців магазинів одягу.

Таке становище між виробниками і магазинами, знання ситуації на ринку дозволило вам виступати ще й у ролі посередника, знаходячи замовлення для швейних підприємств і отримуючи за це обумовлений відсоток винагороди.

Знання ринку, постійні контакти з товарознавцями дозволили вам робити певні прогнози. Так, зокрема, ви переконані, що найближчим часом буде рости попит на вироби з тонких вовняних тканин рідкісних забарвлень. Крім того, спілкуючись із представниками великих універсальних магазинів, ви з'ясували, що з цими універмагами можна домовлятися про отримання грошей

за товар в момент постачання, якщо знизити ціни на 20% проти звичайних.

«Претендент на посаду продавця консультанта».

Вам 23 роки. Ви навчалися в дитячій художній школі. Після закінчення середньої школи ви вступили до технікуму легкої промисловості. Закінчивши його, влаштувалися продавцем секції головних уборів універсального магазину. Поєднуючи роботу з навчанням, ви закінчили 6-місячні платні курси по спеціальності «Інтер'єр та дизайн квартир і офісів». Плануєте вступити до ВНЗ, для чого вам необхідно накопити гроші. Мрієте згодом відкрити свою фірму по внутрішній обробці квартир і офісів.

Робота продавця вам подобається. Бажання змінити місце роботи викликане фінансовими причинами: на новому місці ваша заробітна плата буде в 1,5 рази більше, ніж в універсальному магазині.

Друга фаза гри - проведення інтерв'ю (60 хвилин)

Як вже говорилося, для проведення співбесід, група А повинна розділитися на 3 підгрупи. Кожна підгрупа відповідає за відбір на одну з вакантних посад. Інтерв'ю проводяться послідовно за наступною схемою:

- 1) співбесіду з першим кандидатом на посаду директора з маркетингу;
- 2) співбесіда з першим кандидатом на посаду директора магазину-салону;
- 3) співбесіда з першим кандидатом на посаду продавця-консультанта;
- 4) співбесіду з другим кандидатом на посаду директора з маркетингу;
- 5) співбесіду з другим кандидатом на посаду директора магазину-салону;
- 6) співбесіду з другим кандидатом на посаду продавця-консультанта.

Проводить інтерв'ю відповідна підгрупа групи А. До складу кожної підгрупи, що проводить інтерв'ю, входять директор фірми, директор з виробництва, засновники фірми.

Учасники групи Б, не запрошені для співбесіди, отримують завдання відстежувати поведінку учасників інтерв'ю. При цьому відстежуються вербальні та невербальні компоненти поведінки, характер поставлених питань і відповіді них.

Третя фаза гри - аналіз і обговорення результатів гри (15 хвилин)

1. Учасники гри, які проводили інтерв'ю, оголошують, кого вони обрали на вакантне місце, і пояснюють причини.
2. Учасники гри, які спостерігали за проведенням інтерв'ю, представляють результати спостережень і висновки по них.
3. Викладач уточнює висновки учасників гри і дає необхідні коментарі й пояснення.

Література [16; 22-24; 26-29; 32].

Тема 4. Особливості технологічних процесів основних і додаткових послуг підприємств галузі.

Основні положення теми

Технологічні цикли діяльності підприємств галузі. Основні фонди підприємств: будинки, спорудження й приміщення, архітектурні й технічні рішення. Системи життєзабезпечення підприємств галузі. логістичні процеси підприємств галузі та ін. Особливості впровадження новітніх інформаційних новацій. Загальні правила обслуговування споживачів.

Визначення рушійних сил галузі (нові продукти, маркетингові нововведення, державне регулювання, демографічна ситуація); визначення сил конкуренції (існуючі фірми, постачальники, споживачі); конкурентної позиції (асортимент, канали розподілу, рівень сервісу.). Аналіз конкурентів підприємств галузі (цілі (місія), принципи (цінності, концепція). Конкурентна стратегія підприємств галузі. Фактори успіху підприємств (висока якість, місцезнаходження, кваліфікаційний персоналу, партнерство з постачальниками, гарантії, професійні переваги та ін.).

Практичне заняття № 8

Ділова гра «Готель»

Перший етап. Тривалість 15 хвилин.

На одній з ділових зустрічей представників зарубіжної компанії в Україні був підписаний договір про будівництво спільного готельного підприємства на території м. Харкова. За задумом представників спільного підприємства, це підвищить конкуренцію на ринку готельних послуг міста і дозволить отримати прибуток.

Для подальших практичних дій на підприємстві було створено оргкомітет та встановлені наступні контрольні показники: проектна чисельність працюючих - 170 осіб; номерний фонд - 150 номерів; обсяг валової виручки - \$ 4,5 млн. на рік.

Завдання:

1. Призначити або обрати президента спільного підприємства; призначити топ-менеджерів за напрямками діяльності та сформувати їх команди.
2. Розробити організаційну структуру спільного підприємства і модель управління;
3. Розробити модель піраміди підпорядкованості;
4. Визначити перелік послуг готельного підприємства, розробити варіанти пакетів послуг, системи оплати, знижок;
5. Визначити систему постачальників підприємства.

Даний блок ситуаційних завдань опрацьовує і вирішує кожна команда студентів. Прийняті рішення представляє «менеджер вищої ланки» команди. Результати обговорення представляються групам експертів.

Викладач уточнює висновки учасників гри і дає необхідні коментарі й пояснення.

Другий етап. Тривалість 45 хвилин. Виконується групами менеджерів, що відповідають за напрям діяльності, наведений у завданні.

Блок 1. Перед менеджерами спільного підприємства ставляться наступні завдання:

1. Виділити в організаційній структурі підприємства посади, що несуть функцію контролю якості;
2. Визначити функції контролю якості і його завдання на найближчу перспективу в області зниження витрат виробництва і вдосконалення процесу надання послуг;
3. Розробити модель контролю якості готельного продукту, обґрунтувати необхідність і доцільність контролю якості, визначити статті витрат на забезпечення якості готельних послуг;
4. Визначити методи статистичного звіту контролю якості (контрольні карти, таблиці вибіркового контролю якості, експертна та гостьова анкета).

Розбір перелічених вище завдань проводиться на нараді всіх груп менеджерів спільного готельного підприємства. Варіанти рішень пропонуються експертам.

Блок 2. Основний дохід готельному підприємству приносять номерний фонд і служба харчування і напоїв. При цьому виробничий процес в готелі названий «цикл обслуговування гостя». Пропонуються наступні ситуаційні завдання, що виникають в процесі «виробництва»:

1. Розробити структуру управління службою номерного фонду та службою харчування і напоїв, визначити їх взаємозв'язки з іншими службами готельного підприємства;
2. Визначити місію, стратегію і тактику даних служб;
3. Скласти схему використання обладнання в службі номерного фонду, розробити бюджет цього готельного підрозділу;
4. Визначити способи мінімізації витрат у процесі виробництва готельних послуг, у тому числі через управління фондом оплати праці;
5. Розробити основні положення цінової політики готельного підприємства.

Всі пропозиції студентських груп аналізуються в ході обговорення, готується доповідь для груп експертів.

Блок 3. Функціонування спільного готельного підприємства вимагає вирішення ряду фінансових питань. В даному випадку поставлені наступні ситуаційні задачі:

1. Визначте статті витрат виробництва в готельному підприємстві, порядок обліку витрат;
2. Розгляньте методи аналізу матеріальних запасів, швидкості обороту матеріальних запасів, способи контролю над матеріальними запасами;

3. Розробка бюджетів з метою планування і контролю: цілі розробки бюджетів, організація роботи по складанню бюджетів;
 4. Визначити схеми розрахунку споживачів готельних послуг;
 5. Розробити процедуру складання звітів про фінансову діяльність готелю за добу, місяць, рік роботи підприємства.
- Розроблені рекомендації представляються групам експертів.

Третій етап. Тривалість 30 хвилин.

Завершення ділової гри проводиться у формі пленарного засідання та відноситься до функцій ведучого і експертів. Після розгляду рішень команд по ситуаційним задачам останнього блоку. Передбачається виступ кожного їх експертів перед оголошенням ведучим остаточних підсумків. Пленарне засідання завершується оголошенням переможця і його нагородженням.

Інструкція експерту

У завдання експертів (членів журі) входить уважне спостереження за діями, поведінкою доповідачів в першу чергу, а також за роботою всіх членів ігрових команд. Вони оцінюють доповідачів і команди. Для цього експерт знайомиться з критеріями оцінок, запропонованими організаторами гри. В основі оцінювання повинен лежати принцип об'єктивності.

Експерт починає свою роботу з перших моментів роботи в командах. На етапі підведення підсумків він повинен представити кількісні результати оцінювання та сумарну оцінку роботи команди, і дати кваліфіковане пояснення своєї точки зору.

Література [16-19; 21; 24; 27; 29].

Практичне заняття №9

1. Сутніть технологічного процесу в підприємствах галузі, його види.
2. Особливості технологічного планування приміщень.
3. Організація логістичної діяльності підприємства: процесів закупівлі, приймання, зберігання й підготовки товарів і готової продукції (послуг) до продажу.
4. Надання додаткових послуг на підприємствах галузі.
5. Ефективність прийняття рішень у підприємствах галузі при здійсненні основних і додаткових послуг.

Питання до обговорення

1. За якими ознаками класифікують технологічні процеси на підприємствах?

2. Як класифікують технологію в підприємствах галузі?
3. Що в першу чергу слід враховувати при складанні технологічного плану приміщення підприємства галузі?
4. Які існують три основні способи розміщення устаткування?
5. Які існують основні групи приміщень на ПГ?
6. Які маркетингові дослідження лежать в основі планування маршруту та групування товарів?
7. Які ознаки вдалого розміщення для виконання виробничих і офісних операцій?
8. У чому полягають завдання, функції та організація логістики постачання?
9. На чому базується вибір транспортних засобів для перевезення вантажів?
10. Згідно з якими вимогами організовується зберігання товарів?
11. Що таке додаткові послуги і яким вимогам вона повинні відповідати на ПГ?
12. Чим суттєво відрізняються основні та додаткові послуги на ПГ? наведіть приклади.

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1

Розробити та презентувати шляхи удосконалення логістичної діяльності для підприємств галузі на основі інформації щодо їх збутової і логістичної діяльності та результатів аналітичних прогнозів розвитку ринку продукції і послуг галузевих підприємств.

Завдання 2

Розробити та презентувати напрямки розширення спектру додаткових послуг для підприємств галузі на основі інформації щодо їх фінансово-господарської діяльності та організаційно-економічної характеристики.

Модуль 2. Особливості системи функціонального менеджменту ПГ

Тема 5. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємств галузі

Основні положення теми

Управління товарооборотом. Сутність товарообороту підприємств галузі, класифікація. Алгоритм управління товарооборотом підприємства. Планування товарообороту, фактори впливу.

Управління основними фондами Цикл управління основними фондами. Основні фактори розвитку виробничих структур у просторі. Основні фонди ПГ та їх амортизація. Технічна інноваційна політика підприємств галузі.

Управління витратами підприємств галузі Роль витрат у господарській діяльності підприємств галузі та її вплив на удосконалення менеджменту

організацій. Види витрат, ресурсів організацій. Процес управління витратами обігу на підприємствах галузі, основні фактори, що впливають на їхнє формування. Планування витрат як основа керування витратами обігу в галузі.

Управління доходами та прибутками Доходи підприємств галузі. Види валового доходу підприємств галузі. Формування цінової політики підприємства. Планування доходів підприємств галузі. Прибуток, як основне внутрішнє фінансове джерело. Механізм керування формуванням суми прибутку галузевих підприємств. Роль податкової політики в організації та її особливості на підприємствах галузі.

Основи фінансового менеджменту Концепції фінансового менеджменту: концепція грошових потоків, вартості грошей у часі, операційного та фінансового ризику, ціни капіталу та ефективного ринку. Фінансові основи формування майна та управління ним. Організація фінансового планування на підприємствах галузі.

План практичного заняття №10

1. Управління товарооборотом
2. Управління основними фондами

Запитання для перевірки знань

1. Основна мета управління товарооборотом.
2. З чого починається цикл управління основними фондами?
3. З чого складається товарооборот ПГ?
4. З яких складових складається аналіз обсягу та структури товарообігу?
5. Назвіть етапи економічного аналізу обсягу й структури товарообороту.
6. Які існують фактори впливу на обсяги і структуру товарообороту?
7. Які існують методи розрахунку очікуваного товарообороту?
8. Назвіть регульовані та нерегульовані підприємством фактори управління товарооборотом.
9. Які існують етапи управління товарооборотом ПГ?
10. Що таке основні фонди підприємства?
11. Якою є основна мета управління основними фондами підприємства?
12. Якими є основні завдання управління основними фондами?
13. Що таке оптимальний термін експлуатації і від він чого залежить?
14. Які чинники впливають на ефективність управління основними фондами?
15. Наведіть класифікацію основних фондів підприємства.
16. Які існують види зношування основних фондів якими є та форми усунення зношування?

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1.

Розробити та презентувати основні шляхи збільшення товарообігу

підприємства, виходячи з інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємств.

Завдання 2.

Розробити та презентувати основні шляхи покращення управління основними фондами підприємства та методи мінімізації їх зношування, виходячи з інформації підприємств галузі щодо ефективності використання основних фондів.

Література [16-19; 21; 24; 27-29].

Практичне заняття № 11

1. Управління витратами підприємств галузі
2. Управління доходами та прибутками

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1.

Розрахувати на прикладі відомих організацій показники ефективності управління торговою діяльністю підприємства.

Таблиця 11.1 - Вихідна інформація

Варіант	показники										
	ТО у звітному періоді	ТО у базисному періоді	Дохід населення в звітному періоді	Дохід населення в базисному періоді	Кількість видів товарів на момент перевірки	Кількість видів товарів (асортимент)	Кількість перевірок	Середня вартість розміщення 1 замовлення	Вартість зберігання одиниці товару	Ціна закупки одиниці товару у постачальника	Рівень ціни реалізації товару
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	од.	од.	од.	грн.	грн.	грн.	грн.
1	15	35	500	700	15	200	2	2	1	50	70
2	2,7	2,5	400	320	68	1000	2	2	0,5	12	15
3	20	19	1500	1200	45	300	1	12	6	45	53
4	45	41	900	2000	56	200	7	12	9	12	16
5	25	72	750	420	240	400	10	11	5	11	20
6	17	15	800	750	120	800	2	10	8	23	29
7	35	30	2500	2000	135	500	4	16	10	20	27
8	25	27	3000	2800	2010	1200	7	29	13	29	45
9	40	45	2700	3200	1000	12000	8	20	16	42	50
10	4	4,3	40	45	40	100	3	1	0,3	70	95
11	28	25	30	29	36	2000	5	20	12	48	65
12	25	39	70	75	220	560	2	13	6	160	200
13	16	10	80	25	142	700	6	9	3	130	250
14	45	40	13	10	245	800	9	25	9	29	48
15	65	60	75	70	450	530	3	39	30	140	190

Завдання 2.

Розрахувати показники ефективності комерційної діяльності на різних підприємствах (1 – торгівля овочами та фруктами, 2 – торгівля соняшниковою олією), проаналізувати динаміку за 2 роки та надати рекомендації щодо поліпшення комерційної діяльності.

Таблиця 11.2 - Основні показники комерційної діяльності підприємств

Показники	1 підприємство		2 підприємство	
	На 01.01.2011	На 01.01.2012	На 01.01.2011	На 01.01.2012
Товарооборот, тис. грн	250,03	302,7		
Товарооборот з ЗЕД, тис. грн.	-	-	250,02	549,1
Товарооборот з операцій в Україні, тис. грн.	250,03	302,7	1000,0	800,0
Комерційний дохід, тис. грн.	50,1	74,2	290,4	305,1
Комерційний дохід з ЗЕД, тис. грн.	-	-	75,3	126,1
Витрати зі збуту, тис. грн.	15,2	12,4	36,1	45,7
Рівень комерційного доходу до товарообороту, %				
Рівень комерційного доходу до витрат зі збуту, %				
Рівень витрат зі збуту до товарообороту, %				

Завдання 3.

Розглянути можливість підприємств і розрахувати комерційний дохід та товарооборот з експорту (в тис. грн.), якщо будуть надані пільги з експорту овочів та фруктів і компанія буде мати товарооборот більше 500 тис. грн. та експортувати до 30% своєї продукції.

Завдання 4.

Компанія 2 планує збільшити витрати на збут на 10%, тоді який рівень комерційного доходу вона матиме? Чи є резерви для підвищення цього рівня?

Література [16-19; 21; 24; 27-29].

Практичне заняття № 12

1. Особливості фінансового менеджменту галузевих підприємств.
2. Інструменти фінансового менеджменту за сучасних умов господарювання.
3. Шляхи фінансової санації підприємств галузі і ефективність прийняття управлінських рішень при управлінні фінансовою діяльністю підприємства

Питання до обговорення:

1. Якою є головна мета фінансового менеджменту ПП?
2. Які складові охоплює фінансовий менеджмент?
3. Назвіть основні функції фінансового менеджменту.
4. Назвіть основні методи фінансового менеджменту
5. Яким є інформаційне забезпечення фінансового менеджменту, з яких блоків воно складається?
6. Від чого залежить цінова політика підприємства?
7. В чому полягає сутність, система і методи фінансового планування?
8. У чому полягає сутність фінансово-грошових відносин?

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1.

Підприємство «Альфа» виробляє споживчі товари. Структуру видатків та прибутків наведено в таблиці:

Таблиця 12.1 – Вихідна інформація

Показники	
1. Вартість реалізації, грн./шт..	85
2. Обсяг реалізації, грн./шт.	200
3. Постійні витрати, грн./шт.	4400

Завдання 2.

Розгляньте наступні варіанти:

- Збільшення обсягу продажів на 50 % при збільшенні видатків на рекламу на 4 тис. грн.
- Використання більш дешевої сировини на 13 грн/шт. при збільшенні обсягів продажів на 50 шт.

Обґрунтуйте рішення, зробіть висновки щодо доцільності видатків на рекламу або зниження якості сировини.

Завдання 3.

Підприємство виробляє три види продукції: А, В та С. Структуру видатків та основні показники обсягів наведено в таблиці.

Таблиця 12.2 – Основні показники господарської діяльності підприємства

№	Найменування	Од. виміру	Товари			Всього
			А	В	С	
1	Оренда приміщень виробництва (за місяць)	грн.	1200	1200	1400	3800
2	Оренда офісу	грн.				160
3	Сировина та матеріали на од. продукції.	грн./од.	2	1	3	
4	Видатки на виробництво одиниці продукції	год./од.				
	- кваліфікований		2	8	4	
	- некваліфікований		5	5	5	
5	Вартість праці	грн./год.				
	- кваліфікований		0,5	0,5	0,5	
	- некваліфікований		0,2	0,2	0,2	
6	Постійні накладні видатки на од. прод.	грн./од.	0,2	0,1	0,3	
7	Інші постійні видатки	грн.				140
8	Обсяг виробництва продукції	од.	1000	1500	700	
9	Ціна реалізації	грн./од.	6	12	9	

Опишіть поточний стан підприємства. В який бік зміниться положення підприємства при наступних варіантах зміни кон'юнктури?

- оренда виробничих приміщень зросте на 20%
- обсяги виробництва товару С збільшаться на 300 од.
- вартість товару А збільшиться на 1 грн/шт.

Тема 6. Управління маркетинговою діяльністю підприємств галузі

Основні положення теми

Сутність маркетингової діяльності. Маркетинг, його основні принципи та функції. Аналітична функція Виробнича функція: Збутова функція (функція продажу) Функція управління і контролю. Завдання маркетинг-менеджменту.

Маркетинг-мікс та його складові. Основні підходи, на основі яких здійснюють на ринку свою маркетингову діяльність підприємства галузі. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності Типи маркетингових структур підприємств.

План практичного заняття №13

1. Сутність маркетингової діяльності. Основні принципи та функції маркетингу .
2. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності

Питання до обговорення:

1. У чому полягає сутність маркетингової діяльності ПГ?
2. Що таке маркетинг?
3. Які основні функції маркетингу?
4. У чому полягає сутність збутової функції?
5. У чому полягає сутність аналітичної функції?
6. У чому полягає сутність виробничої функції?
7. які існують типи маркетингових структур підприємств.
8. Які основні підходи, на основі яких здійснюється маркетингова діяльність ПГ?
9. Які служби підприємства відносять до маркетингових та в чому полягає їх діяльність?

Завдання для перевірки знань:

Завдання 1.

Розробити та презентувати маркетингову стратегію підприємства на основі аналітичної інформації ринку підприємств галузі за останні роки.

Література [16-19; 21; 22; 25; 30; 31].

Тема 7. Управління комерційною діяльністю підприємств галузі

Основні положення теми

Сутність комерційних функцій підприємств галузі Управління комерційною діяльністю на підприємстві Ефективність комерційної діяльності Асортиментна політика є важливою частиною загальної роздрібною стратегії. Чинники, що впливають на процес формування товарного асортименту, та його спрямованість Загальні принципи формування асортименту Процес формування асортименту товарів

Управління процесом товаропостачання Форми та методи товаропостачання Основні критерії вибору постачальника

Управління запасами Цілі та функції запасів підприємств галузі. Функції управління товарними запасами Критерії функціонування складського господарства Основні складові ефективного управління запасами

Управління збутом та організація товаропросування Напрями збутової політики підприємств галузі. Заходи щодо здійснення плану реалізації товарів.

План практичного заняття №14

1. Сутність комерційних функцій підприємств галузі.
2. Управління процесом товаропостачання.
3. Управління запасами.
4. Управління збутом та організація товаропросування.

Питання для обговорення:

1. У чому полягає сутність комерційних функцій підприємств галузі?
2. У чому полягає роздрібна політика підприємства, з чого вона складається?
3. Які чинники, що впливають на процес формування товарного асортименту?
4. Якими є загальні принципи формування асортименту?
5. Назвіть основні форми та методи товаропостачання.
6. Наведіть заходи щодо здійснення плану реалізації товарів.
7. Охарактеризуйте основні напрямки підвищення результативності управління комерційною діяльністю підприємства.
8. У чому полягають особливості управління комерційною діяльністю в ПГ?
9. Як формується основний бюджет підприємства?
10. Які задачі вирішує в процесі формування майна, управління обіговими активами, формування власних та залучення позикових фінансових ресурсів?
11. В чому полягає взаємозв'язок між інвестиційною, виробничою діяльністю та джерелами фінансування підприємств?
12. Від чого залежить вибір напрямку збутової політики підприємства?
13. В чому полягають цілі формування товарних запасів підприємства?
14. В чому полягають функції управління товарними запасами?
15. Які основні заходи щодо здійснення плану реалізації товарів?

Завдання для перевірки знань:

Прийміть рішення відповідно до наданих у завданні умов:

Ситуація 1

За допомогою «дерева рішень» прийняти обґрунтоване рішення, враховуючи наступну інформацію. Визначити рівень прибутку підприємства та дати рекомендації щодо його використання.

В якому випадку найкращий варіант розвитку бізнесу? В першому випадку планується відкрити кав'ярню і отримати прибутки через 1,5 роки у розмірі 15 тисяч умовних одиниць (вірогідність ризику 0,35), у другому випадку планується відкрити інтернет-кафе і отримати прибутки у розмірі 20

тисяч умовних одиниць (вірогідність ризику 0,3), третій варіант – відкриття піццерії з отриманням прибутку 18 тисяч умовних одиниць (вірогідність ризику 0,25).

Ситуація 2.

За допомогою методу платіжної матриці прийняти обґрунтоване рішення, враховуючи наступну інформацію. Визначити розмір витрат підприємства та надати пропозиції щодо заходів, які сприятимуть оптимізації або зменшенню витрат.

В якому випадку найкращий варіант розвитку бізнесу? В першому випадку планується відкрити кав'ярню і отримати прибуток 15 тисяч умовних одиниць (рівень витрат обігу 60% до обороту, рентабельність 7 %), у другому випадку планується відкрити інтернет-кафе і отримати прибутки у розмірі 20 тисяч умовних одиниць (рівень витрат обігу 55% до обороту, рентабельність 8 %), третій варіант – відкриття піццерії з отриманням прибутку 18 тисяч умовних одиниць (рівень витрат обігу 75% до обороту, рентабельність 6 %).

Ситуація 3.

За допомогою методу дисконтування прийняти обґрунтоване рішення, враховуючи наступну інформацію. Визначити рівень доходів підприємства та дати рекомендації щодо заходів сприяння збільшення доходу.

В якому випадку найкращий варіант розвитку бізнесу? В першому випадку планується відкрити кав'ярню і отримати прибуток 150 тисяч умовних одиниць (коефіцієнт дисконту – 0,85, початкові інвестиції 100 тисяч умовних одиниць), у другому випадку планується відкрити інтернет-кафе і отримати прибутки у розмірі 200 тисяч умовних одиниць (коефіцієнт дисконту – 0,8, початкові інвестиції 150 тисяч умовних одиниць), третій варіант – відкриття піццерії з отриманням прибутку 180 тисяч умовних одиниць (коефіцієнт дисконту – 0,87, початкові інвестиції 120 тисяч умовних одиниць).

Література [16-19; 21; 22; 24; 27-29].

Тема 8. Управління стратегічною діяльністю підприємств галузі

Основні положення теми

Сутність стратегічного менеджменту підприємств галузі. Стратегія, її види та класифікація. Алгоритм розробки стратегії підприємства. Основні цілі стратегічного менеджменту, їх формування.

Оцінка розробленої стратегії підприємства за основними параметрами: погодженість стратегії із зовнішнім середовищем, внутрішня збалансованість стратегії, придатність до реалізації стратегії з обліком наявного ресурсного потенціалу підприємства, прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії, результативність стратегії.

Бізнес-план розвитку підприємств галузі, основні підходи до його

розробки та складові.

План практичного заняття №15

1. Сутність стратегічного менеджменту підприємств галузі. Стратегія, її види та класифікація.
2. Алгоритм розробки стратегії підприємства. Основні цілі стратегічного менеджменту, їх формування
3. Оцінка розробленої стратегії підприємства за основними параметрами
4. Бізнес-план розвитку підприємств галузі, основні підходи до його розробки та складові.

Питання для обговорення:

1. Що таке стратегічне планування і для чого воно проводиться?
2. Які існують види стратегій на ПП?
3. Які є основні цілі стратегічного менеджменту на ПП?
4. За якими параметрами оцінюється розроблена стратегія?
5. Що таке бізнес-план і для чого він потрібен підприємстві?
6. Якими є основні принципи, на базі яких будується стратегічна діяльність підприємства?
7. Яких напрямів стосується стратегія розвитку підприємства?
8. Яких основних результатів дозволяє досягати стратегічне планування на підприємстві?
9. Від яких чинників залежать характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства галузі?
10. Що таке місія підприємства та що вона декларує?
11. Які види цілей існують на ПП?
12. з яких складових складається матриця SWOT і для чого такий аналіз проводиться на підприємстві?
13. Які моделі використовуються для обґрунтування обраної стратегії?
- 14.

Завдання для перевірки знань

Завдання 1

Визначити тип стратегії підприємств галузі, дати коротку характеристику даної стратегії і рекомендації щодо удосконалення стратегічної діяльності підприємств. Дані наведено в таблиці.

Таблиця 15.1 Експертна оцінка підприємств за критеріями стратегічного розвитку підприємств галузі.

	Фінансова сила підприємства	Конкурентоспроможність	Привабливість галузі	Стабільність галузі

Одиниці виміру	бали	бали	бали	бали
1	1,3	3,5	3,7	3,7
2	2,7	2,5	4	3,2
3	2	1,9	5	1,2
4	4,5	4,1	3,9	2
5	2,5	2,2	5	1,4
6	1,7	1,5	1,8	4,1
7	3,5	3	2,5	2
8	2,5	2,7	3	2,8
9	4	4,5	2,7	3,2

Продовження табл. 15.1

10	1	4,3	4	4,5
11	2,8	2,5	3	2,9
12	2,5	3,9	3,7	3,5
13	4,6	1	3,5	2,5
14	4,5	4	1,3	2
15	6,5	6	4,7	2,6
16	1,3	3,5	3,8	3,7
17	2,7	2,5	4	3,2
18	2	1,9	5	1,2
19	4,5	4,1	3,9	2
20	2,5	2,2	5	1,4
21	1,7	1,5	1,8	4,1
22	3,5	3	2,5	2
23	2,5	2,7	3	2,8
24	4	4,5	2,7	3,2
25	1	4,3	4	4,5
26	2,8	2,5	3	2,9
27	2,5	3,9	3,7	3,5
28	4,6	1	3,5	2,5
29	4,5	4	1,3	2
30	6,5	6	4,7	2,6

Рекомендації до виконання:

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці А з координатами (ф. 15.1, ф. 15.2):

$$\chi = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (15.1),$$

де ПГ – привабливість галузі, КП – конкурентноспроможність підприємства;

$$\Upsilon = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (15.2),$$

де ФС – фінансова сила, СГ – стабільність галузі

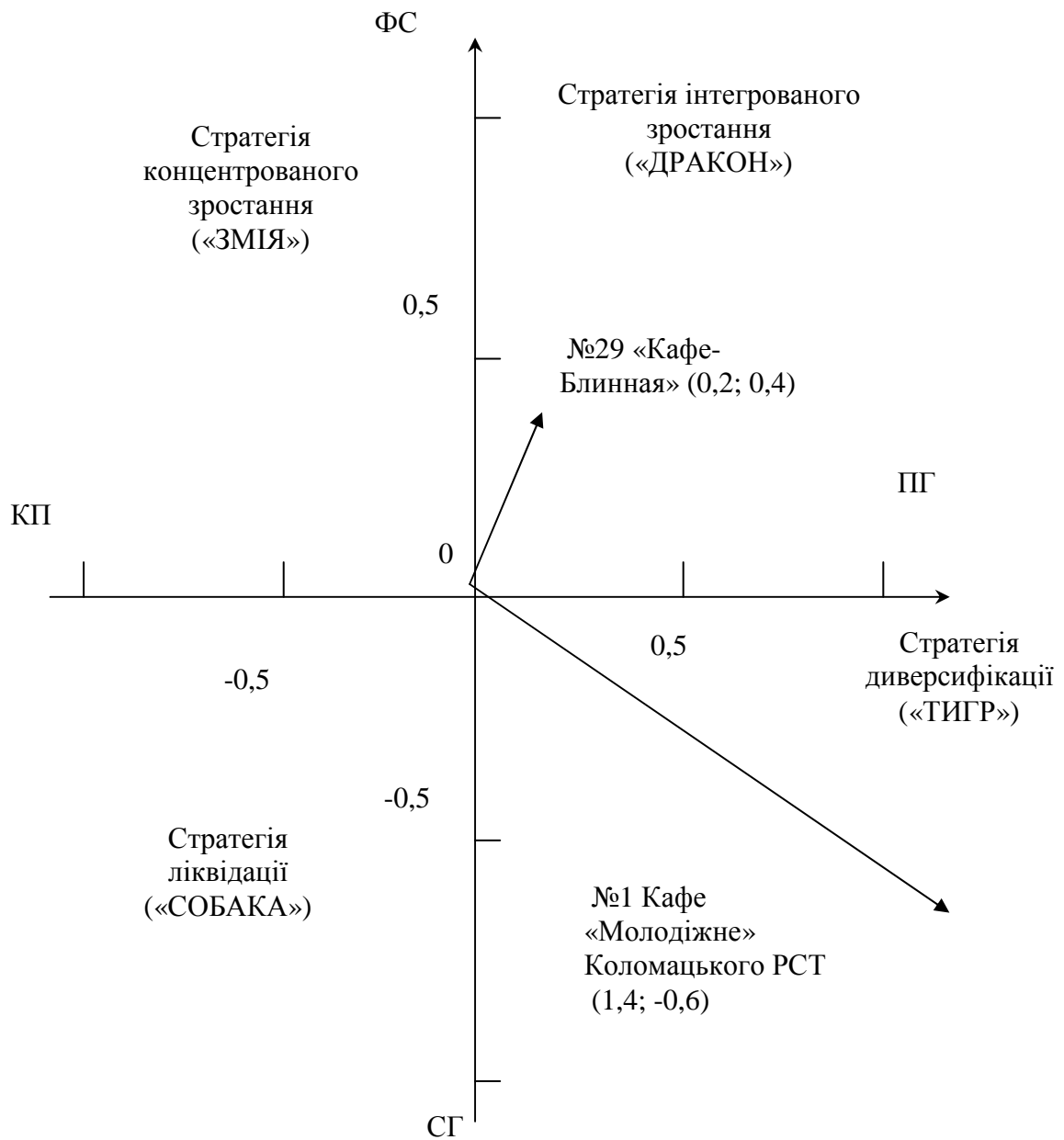


Рис. 15.1 Визначення вектора базової стратегії підприємств ресторанного господарства в системі координат SPACE

Таблиця 15.2 Бальна оцінка критеріїв за методом SPACE для ПП кафе «Молодіжне»

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, бали
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	1	0,3	0,3
Рівень фінансової стійкості	1	0,4	0,4
Загальна оцінка критерію			1,3
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>			
Частка підприємства на ринку	2	0,2	0,4
Конкурентоспроможність продукції (послуг)	2	0,6	1,2
Рентабельність реалізації продукції (послуг)	2	0,2	0,4
Загальна оцінка критерію			2,0
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6
Ступінь впливу законодавчих змін	3	0,3	0,9
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			3,4
<i>Стабільність галузі (СГ)</i>			
Стабільність прибутку	2	0,5	1
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	1	0,3	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			1,9

Таблиця 15.3 - Бальна оцінка за методом SPACE для «Кафе-Блинная» комбінату громадського харчування, Коломацьке РСТ

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, бали
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	2	0,4	0,8
Загальна оцінка критерію			2,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	1	0,2	0,2
Конкурентоспроможність продукції (послуг)	3	0,6	1,8
Рентабельність реалізації продукції (послуг)	2	0,6	1,2
Загальна оцінка критерію			3,2
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6
Ступінь впливу законодавчих змін	3	0,3	0,9
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			3,4
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	2	0,5	1
Рівень розвитку інноваційної діяльності в	1	0,3	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			1,9

Література [16-19; 21; 22; 24; 25; 27-29; 33; 34].

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Менеджмент — це:
 - а) управління;
 - б) управління організацією;
 - в) управління людьми;
 - г) керівництво людьми.

2. Менеджер — це:
 - а) засновник підприємства;
 - б) управлінець;
 - в) керівник служби;
 - г) начальник цеху.

3. Чому рівні управління представлені у вигляді піраміди?
 - а) для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях;
 - б) для відображення значення кожного рівня управління;
 - в) для полегшення призначення управлінців на посади;
 - г) для відображення ролей менеджерів.

4. Чим відрізняються менеджери і підприємці?
 - а) освітою;
 - б) характером участі у підприємницькій діяльності;
 - в) керівними функціями;
 - г) оплатою праці.

5. До факторів внутрішнього середовища належать:
 - а) працівники відділу збуту;
 - б) Верховна Рада України;
 - в) працівники підприємства-конкурента;
 - г) Національний банк України.

6. Чи відрізняються категорії «управління» та «менеджмент»?
 - а) так, кардинально відрізняються;
 - б) ні, вони тотожні;
 - в) управління - це складова менеджменту;
 - г) менеджмент - це складова управління.

7. Управління — це:
 - а) керівництво;
 - б) планування;
 - в) дія на певний об'єкт;
 - г) регулювання.

8. До економічних методів менеджменту відносять:

- а) планування;
- б) матеріальні стимули;
- в) статут;
- г) керівництво;
- д) грамоти.

9. Регулювання — це:

- а) ліквідація порушень, виявлених у процесі перевірки трудових відносин між адміністрацією та працівниками;
- б) делегування повноважень;
- в) оцінка фінансових показників;
- г) дотримання прибутку та його розподіл.

10. У результаті вертикального поділу праці утворюються:

- а) технічний, управлінський та інституційний рівні управління;
- б) виробничі підрозділи;
- в) управлінські служби;
- г) неформальні групи.

11. До основних функцій менеджменту відносять:

- а) керівництво;
регулювання
- в) управління виробничими підрозділами та управлінськими службами;
- г) управління елементами виробничо-господарської діяльності;
- д) управління процесами, що здійснюються в організації.

12. Керівництво - це:

- а) основна функція менеджменту;
- б) конкретна функція менеджменту;
- в) об'єднувальна функція менеджменту;
- г) метод менеджменту.

13. Методи менеджменту - це:

- а) проект розпорядження про нагородження грамотою;
- б) політика управління організацією;
- в) план наради з виробничих питань;
- г) технологічні карти.

14. Технологія менеджменту базується на:

- а) послідовному виконанні функцій менеджменту;
- б) побудові рівнів управління;
- в) вивченні конкретних ситуацій;
- г) удосконаленні оплати праці.

15. Зв'язок конкретних і загальних функцій полягає в тому, що:

- а) спочатку виконуються загальні функції, а потім конкретні;
- б) загальні функції є інструментом при реалізації конкретних функцій;
- в) загальні функції не пов'язані з конкретними;
- г) немає правильної відповіді

16. В організації управління виробничою діяльністю здійснюють:

- а) начальник механічного цеху;
- б) робітник цеху;
- в) працівник відділу реклами;
- г) а) і б).

17. Контролювання передбачає:

- а) визначення стандартів та критеріїв;
- б) оцінювання економічних показників;
- в) встановлення виробничих контактів;
- г) вимірювання.

18. В організації управління виробничою діяльністю здійснюють:

- а) заступник директора з виробництва;
- б) відділ економічного аналізу;
- в) секретар;
- г) референт.

19. Регулювання як функція менеджменту реалізовується після:

- а) контролювання діяльності;
- б) планування;
- в) мотивування;
- г) передавання повноважень.

20. Управління - це планування, організація, координація, мотивація і контроль

- а) здійснювані на підприємстві певними людьми;
- б) необхідні для успішного функціонування організації;
- в) необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації;
- г) немає правильної відповіді

21. Планування (як функція керування) – це

- а) процес розробки стратегії підприємства і тактики її реалізації;
- б) процес розробки програми діяльності підприємства на визначений період;
- в) процес вибору цілей і рішень, необхідних для їхнього досягнення;
- г) а) і в) немає правильної відповіді.

22. Цілі - в організації - це конкретні

- а) кінцеві стани або шукані результати, до яких прагне група, працюючи

разом;

- б) кінцеві результати діяльності підприємства або організації;
- в) показники фінансово-господарської діяльності підприємства визначені його планами.

23. Керівництво організації – спроможність

- а) командувати людьми і розподіляти ресурси в інтересах організації;
- б) впливати на окремих осіб і на групи, збуджуючи їх працювати на досягнення цілей організації;
- в) змусить робітників виконувати свої обов'язки з найбільшою ефективністю;
- г) немає правильної відповіді

24. Єдиноначальність - принцип побудови організації, відповідно до якого:

- а) підлеглий повинний виконувати розпорядження тільки одного керівника і підпорядковуватися тільки йому;
- б) підлеглий повинний приймати повноваження тільки від одного начальника і бути відповідальним тільки перед ним;
- в) в організації приймати рішення повинний тільки один керівник і контролювати їхнє виконання тільки він;
- г) усі вірні.

25. Функціональні галузі - галузі діяльності в яких .

- а) функціонують підрозділи в інтересах організації в цілому;
- б) функціонують ланки організаційної структури управління підприємством;
- в) функціонують робітники апарату управління підприємства (організації).
- г) немає правильної відповіді

26. Формами влади в державі є:

- а) процедури і правила;
- б) сила особистих якостей;
- в) ціль організації, досягнення якої забезпечить економічне зростання;
- г) виконавча влада;
- д) Конституція України.

27. Формами влади в державі є:

- а) обрання президента в товаристві з обмеженою відповідальністю;
- б) виконавча влада;
- в) особисті якості керівника;
- г) реорганізація відділу маркетингу;
- д) вихід на світовий ринок.

28. Влада — це:

- а) здатність впливати;
- б) реальна можливість здійснювати вплив;
- в) відособлений вид управлінської діяльності;
- г) вплив через переконання.

29. Влада - це:

- а) здатність впливати на працівників на засадах особистих якостей;
- б) можливість впливати на працівників на засадах отриманих за посадою повноважень;
- в) поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи;
- г) спеціальні знання управлінця.

30. Юридична відповідальність у менеджменті — це:

- а) добровільна реакція на соціальні потреби суспільства;
- б) дотримання організацією законодавчих та нормативно-правових актів;
- в) законслухняність;
- г) немає правильної відповіді

31. Політика (в організації, на підприємстві) - загальні орієнтири

- а) політичної діяльності керівника в інтересах підприємства;
- б) для дій і рішень, що полегшують досягнення цілей;
- в) для керівництва фірми що дозволяють виробити свою лінію в політичній діяльності;
- г) немає правильної відповіді.

32. Процедури - розпорядження щодо того,

- а) що потрібно зробити в конкретній ситуації;
- б) які дії потрібно виконати в конкретній ситуації;
- в) як розподіляються і перерозподіляються обов'язки і відповідальність у конкретній ситуації;
- г) усі вірні.

33. Правила - точне визначення того

- а) що варто робити в конкретній унікальній ситуації;
- б) що повинно бути зроблено робітником на його робочому місці;
- в) які дії потрібно почати в конкретній ситуації.
- г) як діяти в форс-мажорній ситуації.

34. Контроль – це:

- а) процес, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей;
- б) процес безупинного спостереження за правильним виконанням підлеглими своїх обов'язків;
- в) процес зіставлення фактичних результатів роботи з заданими.
- г) а) і в).

35. Політика фірми - це:

- а) короткотермінова стратегія;
- б) керівництво для дій, що допомагає досягнути установлених цілей;
- в) дії, які доцільно приймати у конкретній специфічній ситуації;
- г) всебічний комплексний тактичний план.

36. Вибір стратегії здійснюється на засадах оцінювання таких основних факторів:

- а) забезпечення стійких конкурентних переваг;
- б) наявності адміністративних важелів впливу;
- в) застосування системи управління за цілями;
- г) застосування класичної системи передавання повноважень в організації.

37. До конкретних функцій менеджменту відносять такі:

- а) планування, організування, мотивування;
- б) контролювання, регулювання;
- в) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- г) керівництво та лідерство.

38. Внутрішнє середовище організації формується за рахунок таких змінних:

- а) ресурси: матеріальні, трудові і фінансові;
- б) цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
- в) робітники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;
- г) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

39. Фактори непрямой дії впливають на організацію через:

- а) міжнародні події та оточення;
- б) політичні та соціально-культурні обставини;
- в) постачальників, споживачів та конкурентів;
- г) особливості економічних відносин.

40. Товарообіг підрозділяється:

- а) на оборот внутрішньої і зовнішньої торгівлі;
- б) на оптовий і роздрібний товарообіг (в залежності від характеристики покупця);
- в) на складський і транзитний товарооборот.
- г) всі відповіді правильні.

41. ПДВ - це різновид податку на споживача, яка стягується з:

- а) прибутку
- б) доходу
- в) обороту
- г) а і б.

42. Сума доходу від реалізації товарів з урахуванням ПДВ відображається

в:

- а) графі «виручка, дохід від реалізації товарів, робіт, послуг ...»
- б) графі «собівартість реалізованих товарів»
- в) графі ті «відбита собівартість реалізації товарів».
- г) не має вірної відповіді.

43. Технологія - будь-який засіб перетворення

- а) сировини в готову продукцію;
- б) вихідних матеріалів для одержання бажаної продукції або послуг;
- в) інформації, фізичних матеріалів у готову продукцію.
- г) не має вірної відповіді.

44. Вкажіть вірну послідовність етапів процесу управління організаційними змінами на підприємствах торгівлі, харчування

- а) визначення причин і усвідомлення конкретних проблем;
- б) проведення експерименту, виявлення наслідків і корекція планів;
- в) мотивація людей;
- г) пошук нового рішення і зобов'язання по його реалізації;
- д) об'єктивна оцінка ситуації і переорієнтація уваги;
- є) усвідомлення необхідних змін.

45. До конкретних функцій менеджменту відносять такі:

- а) планування, організування, мотивування;
- б) контролювання, регулювання;
- в) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- г) керівництво та лідерство.

46. Джерела формування прибутку підприємства:

а) прибуток від реалізації продукції, прибуток від продажу майна, прибуток від позареалізаційних операцій.

б) формується з фонду накопичення й фонду споживання, а також з реінвестованого прибутку.

в) формується з відсотків по позиках, доходів від неопераційної різниці курсу, доходів від інвестицій і дивідендів.

г) всі відповіді правильні

47. До організаційних структур управління відносять:

- а) продуктивні організаційні структури
- б) схематичне зображення процесу планування
- в) організаційну структуру підприємства
- г) органі граму

48. До організаційних структур управління належать:

- а) лінійні організаційні структури управління

- б) топограми
- в) біхевіористи
- г) організаційні структури підприємства

49. У результаті вертикального поділу праці утворюються:

- а). технічний, управлінський та інституціональний рівні управління
- б) виробничі підрозділи
- в) управлінські служби
- г) неформальні групи

50. В організації управління виробничою діяльністю здійснюється:

- а) заступником директора
- б) відділом економічного аналізу
- в) секретарем
- г) референтом

51. Які з наведених нижче груп працівників належать до цільових?:

- а) група технологів
- б) ревізійна комісія
- в) бухгалтери
- г) керівник та його заступники
- д) група поліпшення якості продукції

52. Які з наведених документів є службово-інформаційними?

- а) службові листи та записки
- б) накази, розпорядження та вказівки
- в) план економічного розвитку
- г) акти
- д) бухгалтерська звітність

53. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

- а) формування територіальних відокремлених підрозділів
- б) побудову структури управління за продуктивним принципом
- в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління
- г) наявність консультативних штабів

54. Виокремлюють такі види функціональних повноважень:

- а) лінійні та спеціальні
- б) рекомендаційні, паралельні, обов'язкові з'ясування
- в) обслуговуючі та консультативні
- г) продуктивні, територіальні, споживчі

55. Повноваження визначають:

- а) форму впливу на підлеглих для досягнення цілей організації
- б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання

виробничих завдань

- в) розмір оплати праці та місце в організації
- г) здатність приймати непопулярні рішення

56. Які типи апарату можуть бути у підпорядкуванні керівника:

- а) рекомендаційний, паралельний
- б) лінійний, функціональний, спеціальний
- в) обслуговуючий, консультативний, особистий
- г) продуктовий, споживчий, матричний

57. У результаті вертикального поділу праці утворюються три рівні управління:

- а) стратегічний, оперативний, тактичний
- б) технічний, управлінський, інституціональний
- в) спеціальний, лінійний, функціональний
- г) формальний, неформальний, змішаний

58. До операційних управлінців належать:

- а) директор та його заступники
- б) начальник цеху, начальник управління
- в) майстер, начальник виробничої дільниці
- г) декан, завідувач відділом

59. Успіх будь-якої організації залежить від:

- а) вертикального поділу праці
- б) виживання, результативності, продуктивності
- в) наявності ресурсів
- г) залежності від зовнішнього середовища

60. Організація як система охоплює такі підсистеми:

- а) соціальну та технічну
- б) інформаційну та енергетичну
- в) керуючу та керовану
- г) транспортну та матеріальну

61. Фактори непрямой дії впливають на організацію через:

- а) міжнародні події та оточення
- б) політичні та соціально-культурні обставини
- в) постачальників, споживачів та конкурентів
- г) особливості економічних відносин

62. Організаційне проектування охоплює етапи:

- а) горизонтальний і вертикальний поділ праці, визначення посадових обов'язків, координації дій
- б) співвідношення різних посад

в) формування системи матеріальних стимулів праці, підвищення якості продукції

г) визначення місії, цілей, формування

63. У більшості японських компаній формують:

а) гнучку організаційну структуру управління

б) централізовану організаційну структуру

в) механічну структуру організації

г) п'ятирівневу структуру

64. Функціональні повноваження – форма адміністративних повноважень, при яких:

а) персонал може почати дії тільки за вказівкою керівника в межах своєї компетенції

б) персонал лише накласти вето на вказівки керівника в межах своєї компетенції

в) персонал виконує вказівки керівника або може накласти на них вето в межах своєї компетенції

г) всі відповіді вірні.

65. Організаційна структура – це:

а) логічне співвідношення рівнів управління і функціональних галузей встановлене для ефективного досягнення цілей

б) форма поділу праці в сфері управління, що закріплює його розподіл на функції й забезпечує ефективне досягнення цілей

в) логічне співвідношення між ланками і зв'язками для ефективного досягнення цілей

66. Ланцюг команд – ієрархія рівнів управління, що створюється:

а) делегуванням повноважень для здійснення вертикального поділу координованих зусиль

б) делегуванням повноважень для здійснення вертикального поділу праці

в) делегування повноважень для здійснення горизонтального поділу управлінської праці

67. Ієрархічна структура – організаційна структура що характеризується:

а) чітким вертикальним поділом праці і визначенням взаємозв'язків підпорядкування і керівництва

б) багаторівневим управлінням при незначному обсязі управління на кожному рівні

в) чітким позначенням ланцюга команд

г) всі відповіді вірні.

68. Децентралізована організація – організаційна структура, в рамках якої право приймати рішення розподіляється

- а) між усіма управлінськими рівнями та структурами
- б) впритул до управлінських структур що стоять нижче
- в) між управлінськими структурами що стоять нижче
- г) не має вірної відповіді.

69. Продуктова організаційна структура – структура, основним елементом якої є:

- а) визначення, відповідальність за випуск основних типів продукції
- б) структурні підрозділи відповідальних за розробку нових видів продукції
- в) структурні підрозділи відповідальні за реалізацію
- г) всі відповіді вірні.

70. Матрична організація – тип адаптивної структури в якій:

- а) члени сформованої групи відповідають за свою діяльність і перед керівником даного проекту, де вони працюють постійно
- б) члени партійної групи підпорядковані керівнику проекту і керівникам функціональних відділів де вони працюють постійно
- в) керівники проектів мають проектні повноваження.

71. Цільове управління – процес, що складається з чотирьох незалежних етапів:

- А. 1. виробка цілей
- 2. розробка планів
- 3. систематичний контроль
- 4. корегування
- Б. 1. виробка місії
- 2. розробка бізнес-плану
- 3. реалізація плану
- 4. контроль
- В. 1. Розробка програми
- 2. визначення засобів
- 3. призначення виконавців
- 4. реалізація програми

72. Дивізіональна організаційна структура – тип організаційної структури:

- а) який дозволяє структурним підрозділам діяти як самостійні підприємства малого бізнесу
- б) при якій повноваження з керівництва, виробництва і збуту продукту або послуги передаються одному керівнику що відповідає за даний етап
- в) відповідно до якої розподіл організації на елементи і блоки відбувається по видах продукції, групам або географічним районам.
- г) всі відповіді вірні.

73. Проектна організація – тимчасова організаційна структура, яка формується:

- а) для розробки певних проектів
- б) для розробки і реалізації певних проектів
- в) для досягнення конкретної, чітко окресленої мети.

74. Регіональна організаційна структура – тип дивізійної структури в якій:

- а) використовується географічний принцип побудови
- б) використовується регіональний принцип побудови
- в) основним елементом є відділення, створені за регіональним принципом.
- г) всі відповіді вірні.

75. Адаптивна структура – це структура, що принципово відрізняється від механічної (або бюрократичної) структури тим, що вона дозволяє:

- а) досягти цілей організації
- б) ефективно управляти організацією
- в) гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі
- г) всі відповіді вірні.

76. Посадова інструкція - це:

- а) стислий виклад прав, обов'язків, відповідальностей для різноманітних посад в організації
- б) стислий виклад посадових обов'язків які закріплені за робітником
- в) стислий виклад основних задач, що потребують навичок і повноважень визначеної посади
- г) всі відповіді вірні.

77. Які фактори впливають на управління поточними витратами на ПП?

- а) Обсяг товарообігу, Швидкість обертання товарів, Рівень продуктивності праці.
- б) Склад товарообігу Групова структура товарообігу, Стан використовуваних основних фондів, Стан використовуваних основних фондів, Забезпеченість власними оборотними активами, Темпи інфляції, Рівень розвитку окремих сегментів споживчого ринку, Зміна рівня державних орендних ставок, Зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу витрат.
- в) усі вище названі.
- г) тільки підприємницький талант.

78. Формування майна (активів) зв'язане з основними етапами розвитку підприємства:

- а) створенням нового підприємства;
- б) створенням нового підприємства; реконструкцією і модернізацією діючого підприємства; створенням нових структурних одиниць (магазинів, філій) діючого підприємства.
- в) створенням нового підприємства і створенням нових структурних одиниць (магазинів, філій) діючого підприємства.
- г) створенням нового підприємства і реконструкцією і модернізацією діючого підприємства

79. Одним із завдань управління підприємствами галузі в фінансовому менеджменті є:

- а) Забезпечення прискорення оборотності обігових активів
- б) не має вірної відповіді.
- в) Забезпечення зниження оборотності активів
- г) Забезпечення зростання заборгованості активів

80. Товарооборот – це:

- а) обсяг куплених та проданих товарів в грошовому виразі за визначений термін часу.
- б) оборот, обертання товарів.
- в) загальна вартість товарів, що реалізовані населенню та іншим споживачам в грошовому виразі.
- г) всі відповіді вірні.

81. Дохід - це:

- а). сума грошей чи інших матеріальних або нематеріальних надходжень у вигляді товарів або послуг.
- б). грошові кошти чи матеріальні цінності, отримані державою, фізичною або юридичною особою в результаті якої діяльності за певний період часу.
- в) сума грошових коштів, яку може витратити певну особу, залишаючи без зміни вартість свого багатства.
- г) всі відповіді правильні

82. До складу доходів від позареалізаційних операцій включають:

- а) частина чистого доходу підприємства, що утворюється після вирахування з нього непрямих податків і поточних витрат
- б) дивіденди по акціях, доходи по облігаціям і іншим цінним паперам, що належать підприємству; доходи від здачі майна в оренду, прибуток від купівлі (продажу) іноземної валюти; надходження боргів, раніше списаних як безнадійні; надлишок майна, виявлений при інвентаризації; кредиторської і депонентської заборгованості, за якою минули строки позовної давності.
- в). будь-які доходи, отримані підприємством в результаті виробничо-господарської діяльності.
- г) не має вірної відповіді

83. Економічною основою складання плану прибутку підприємства є:

- а) запланований обсяг та структура обороту;
- б) зміни в організаційній структурі, ставках, тарифах, рівні торговельних надбавок і націнок та інших умов розрахунку.
- в) відповіді а. і б. Правильні.
- г) немає правильної відповіді.

84. Рентабельність - це:

- а) показник, що характеризує економічну ефективність.
- б) прибутковість підприємства або підприємницької діяльності.
- в) частка від ділення прибутку на витрати або на витрату ресурсів.
- г) всі відповіді правильні

85. Які існують напрями економії поточних витрат на ПП?

- а) підвищення коефіцієнта використання машин і механізмів по потужності за рахунок раціоналізації вибору їхніх видів; скорочення ланцюговості управління;
- б) обґрунтоване нормування чисельності працівників окремих категорій, професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації, зниження питомої ваги товарних запасів з високим періодом обертання
- в) а та б
- г) а.

86. Фінансові ресурси підприємств складаються з:

- а) власних коштів підприємства і ресурсів, що мобілізуються на фінансовому ринку,
- б) власних коштів підприємства, основних засобів, ресурсів від продажу цінних паперів, ресурси від кредитних інвестицій, дивіденди за цінними паперами, відсотки за внесками, бюджетні субсидії та ін.
- в) власних коштів підприємства, ресурсів від продажу цінних паперів, ресурси від кредитних інвестицій, дивіденди за цінними паперами, відсотки за внесками, бюджетні субсидії та ін..
- г) за сучасних умов господарювання тільки з власних коштів.

87. Одним із завдань управління підприємствами галузі в фінансовому менеджменті є:

- а) зростання кількості нематеріальних активів.
- б) забезпечення мінімізації втрат обігових активів у процесі їх використання
- в) б та г.
- г) забезпечення зростання заборгованості активів

88. Торговельна надбавка для роздрібного торгового підприємства - це:

- а) різниця між роздрібною і оптовою ціною товару, для оптового -

різниця між оптовою ціною і ціною виробника продукції.

б) різниця між закупівельною і продажною ціною

в) сума, на яку продавець може збільшити ціну товару в порівнянні з вартістю товару

г) всі відповіді правильні.

89. Виберіть вірні твердження:

а) економічна прибуток - це залишок від загального доходу після вирахування всіх витрат, може бути позитивною або негативною

б) немає вірних відповідей.

в) економічна прибуток формується з операційної різниці курсів та відшкодування раніше списаних активів.

г) всі твердження вірні.

90. Структура товарообігу включає в себе:

а) продовольчі та непродовольчі товари, що реалізуються конкретним торговим підприємством.

б) продовольчі та непродовольчі товари, вироблені конкретним підприємством.

в) фінансові показники кінцевого продажу продукції в сфері товарного виробництва.

г) всі відповіді правильні

91. Чистий товарообіг - це

а) фінансовий показник кінцевого продажу продукції в сфері товарного виробництва.

б) фінансовий показник кінцевого продажу продукції в сфері товарного виробництва (без урахування оптового продажу).

в) обсяг продажу товарів виробниками та / або торговими посередниками покупцям для подальшого використання в комерційному обороті.

г) не має вірної відповіді.

92. Облік оптового товарообігу відображається у графі балансу:

а) «сальдо субрахунку»

б) «форма № 1-опт»

в) «товарні і грошові потоки»

г) немає правильної відповіді

93. З яким процесом пов'язано управління витратами на ПГ?

а) б і в

б) з формуванням умов постійного зниження рівня поточних витрат по відношенню до обсягу товарообороту. при цьому, зниження рівня витрат обігу не повинно знижувати якість обслуговування покупців, а здійснюється за рахунок інших напрямів економії підприємства.

в) в процесі реалізації визначається необхідний обсяг поточних витрат на здійснення господарської діяльності, розглядаються можливі резерви економії цих витрат і здійснюється планування витрат обігу за різними статтями витрат.
г) тільки в.

94. Які види фінансових ресурсів в управлінні підприємствами галузі відносять до власних?

- а) доходи і амортизаційні відрахування
- б) виручка від реалізації майна, цільові надходження і внески засновників
- в) доходи і амортизаційні відрахування, виручка від реалізації майна, цільові надходження і внески засновників
- г) доходи від фінансової діяльності, цільові надходження і внески засновників.

95. Одним із завдань управління підприємствами галузі в фінансовому менеджменті є:

- а) зростання кількості нематеріальних активів.
- б) зростання періоду оборотності активів.
- в) забезпечення підвищення рентабельності обігових активів
- г) а та б.

96. Прибуток - це:

- а) різниця між виручкою і всіма витратами на виробничу і фінансову діяльність підприємства.
- б) різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції
- в) грошові засобів, що надходять у розпорядження підприємства після сплати податків.
- г) всі відповіді правильні

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ГАЛУЗЕВИЙ»

Під час вивчення дисципліни «Менеджмент галузевий» застосовується поточний, проміжний та підсумковий контроль знань. Всі вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються так, щоб стимулювати ефективну роботу студентів, забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни враховує види занять, в тому числі лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів під час семінарських та практичних занять з дисципліни «Менеджмент галузевий» здійснюється у процесі:

- обговорення актуальних питань дисципліни (виступи студентів);
- аналізу конкретних ситуацій;
- розв'язання практичних завдань;
- поточного тематичне тестування;
- перевірки виконання домашніх завдань.

Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни може проводитись кількома методами:

Поточний контроль:

- оцінювання знань студентів під час семінарських та практичних занять;
- оцінювання знань з використанням поточних тематичних тестів;
- виконання домашніх завдань.

2.Проміжний контроль: проведення підсумкових контрольних робіт за окремими модулями дисципліни.

3.Підсумковий контроль: проведення іспиту.

Оцінювання знань студентів під час практичних занять проводиться за бальною школою за такими критеріями:

- вміння студента формулювати вихідні дані для постановки задачі на основі словесного формулювання;
- вміння обирати раціональний метод розв'язання задач та формулювати необхідні залежності;
- дотримання правильної послідовності виконання окремих дій в процесі розв'язання задачі;
- здатність оцінювати можливі похибки, оцінювати коректність отриманого результату, вміння його аналізувати та узагальнювати;
- вміння використовувати під час виконання вправ чи розв'язання задач додаткову інформацію, зокрема, довідкову;
- рівень використання електронних обчислювальних машин при виконанні завдань;
- рівень самостійності при виконанні практичних завдань та їх елементів;
- ступінь виявлення творчості студентом, яка може проявлятися у здатності до постановки та розв'язання (або тільки до розв'язання)

нестандартних проблемних задач, стандартних комбінованих завдань, стандартних завдань оригінальними методами або тільки стандартних завдань за шаблонною схемою.

При визначенні оцінки *практичних знань та вмінь* студентів, що виявляються під час практикуму, необхідно враховувати:

—вміння планувати проведення дослідів чи спостережень;

—вміння оформлювати результати дослідження (складати таблиці, будувати графіки тощо);

—здатність студента робити висновки; глибина, обґрунтованість та ступінь узагальнення цих висновків;

—творчі здібності студента, які виявляються, зокрема, в умінні удосконалити умови проведення досліджень, запропонувати власну методику або засоби проведення експерименту.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

Законодавча база

1. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР), №№18, 19, 20, 21-22, 2003. – 144 с.
2. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» із змінами і доповненнями від 3 березня 2005 року № 2454-IV.
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 29, ст. 377.
4. Закон України „Про туризм” дійсний з 01.01.2004р.
5. Митний Кодекс України зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради, 2002, N 38-39, ст.288.
6. ГОСТ 28681.4 - 95. «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».
7. ГОСТ 30389 – 95 / ГОСТ Р 50762 - 95 «Общественное питание. Классификация предприятий».
8. ДСТУ 4268 : 2003. „Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги”
9. ДСТУ 4269 : 2003. „Класифікація готелів”.
10. ДСТУ 4527 : 2006 „Терміни і визначення”.
11. ДСТУ 3862 - 99. «Ресторанне господарство. Терміни та визначення”.
12. ДСТУ 4281: 2004. „Заклади ресторанного господарства. Класифікація”.
13. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (Наказ №219 від 24.07.2002р. Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України).
14. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
15. Наказ «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами» // Міністерство юстиції України № 185 від 11.07.2003.

Основні підручники та навчальні посібники

16. Шегда, А.В. Менеджмент: Підруч. – К.: Навч. посіб. _ К.: Знання, 2004. – 687с..
17. Бланк И.А. Торговый менеджмент [Текст] : підручник./*И. А. Бланк – К.: УФІМБ, 2004. – 408 с.
18. Яцун, Л.М. Менеджмент організацій [Текст] : навч. пос. / Л.М. Яцун, В.М. Селютін. – ХДУХТ, 2006. – 228 с.
19. Ткаченко, О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства [Текст] : навч. пос. / О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 200 с.

Додаткова література

20. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Л. І. Федулова [та інші]; за заг. ред. Л.І.Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

21. Менеджмент ресторанного господарства: Навч. посіб. [Текст] / [КНТЕУ] За ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : КНТЕУ, 2008. – 374 с.
22. Кузьмін О.Є. Менеджмент : Навч. посібник [Текст] / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ножак, О.Г. Мельник. – Львів: Видав. НУ Львівська політехніка, 2009.- 152с.
23. Гірняк О.М. Менеджмент: Підручник для студ. Вищих закладів освіти [Текст] / О.М. Гірняк, П. П. Лазановський. – 5 вид., перероб. і доп. – Львів : Магнолія плюс, 2009. – 352 с.
24. Стадник В.В. Менеджмент : Посібник [Текст] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
25. Ромат, Є.В. Бренд-менеджмент: Опорний консп. Лекцій. – К.: КНТЕУ, 2010 – 90 с.
26. Креативний менеджмент: Навч. посіб. [Текст] / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвін, Д.К. Зінкевич – Львів : Вид-во Львівська політехніка, 2010 – 124 с.
27. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник: ЗМОіНУ. – К.: Кондор, 2009. – 408 с.
28. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посіб. [Текст] / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. КНЕУ, 2000. – 244 с.
29. Саак, А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Учеб. пособ. [Текст]./ А.Э. Саак, М.В. Якименко – М: Питер, 2007. – 432 с.
30. Яковенко, В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч. Посіб. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 144 с.
31. Менеджмент підприємств галузі: Метод. вказ. До семінарських і практичних занять для студ. Спец. 7.091707 «Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса» [Текст] / Укл. С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. – Харків: ХДУХТ, 2007. -34с.
32. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: Навч. посіб.: ЗМОіНУ [Текст] / Г. Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І Руденко; Під заг. Ред. М.М. Поплавського і О. О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. –460с.
33. Ткачова С.С. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічне управління” - Х., 2002. – 156 с.
34. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. ... доктора екон. наук : 08.06.01 / Пастухова Валентина Володимирівна. — К., 2003. — 406 с. Інтернет-сайт: <http://restorator.com.ua>

Додаток А

Таблиця А.1 - ШТАТНИЙ РОЗКЛАД ВАТ „Слава”
станом на 05.01.2012р.

№	Найменування посади	П.І.Б.	Посадовий оклад
1	Голова правління	Лущик О.Д.	6000
2	Директор	Черняєва Л.О.	5000
3	Головний бухгалтер	Колесник О.О.	4500
4	Зам. директора по загальним питанням	Іванов О.І.	4200
5	Головний менеджер	Пуговкин І.Ю.	4500
6	Бухгалтер	Ряснянська О.О.	3000
7	Менеджер	Локшин В.М.	4000
8	Юрист	Чесний І.В.	4200
9	Касир	Цілий В.О.	3000
10	Начальник цеха №1	Перший В.М.	5000
11	Зам начальника цеха №1	Першая О.В.	4000
12	Начальник цеха №2	Другий І.М.	5000
13	Зам начальника цеха №2	Другая І.І.	4000
14	Робочий цеху №1	Васин В.А.	3000
15	Робочий цеху №1	Кривий І.І.	3000
16	Робочий цеху №1	Прямий В.І.	3000
17	Робочий цеху №1	Димко В.А.	3000
18	Робочий цеху №1	Валик І.І.	3000
19	Робочий цеху №2	Гримар В.А.	3000
20	Робочий цеху №2	Вилин Т.П.	3000
21	Робочий цеху №2	Димко А.В.	3000
22	Робочий цеху №2	Іванов В.В.	3000
23	Робочий цеху №2	Сидоров К.К.	3000
24	Робочий складу	Підняв І.І.	2800
25	Робочий складу	Роняючий В.М.	2800
26	Робочий складу	Димний І.І.	280
27	Робочий складу	Наливайко О.М.	2800
28	Механік холодильної установки	Зарагин П.О.	3500
29	Механік холодильної установки	Дурченко О.П.	3500
30	Механік холодильної установки	Журавльов В.В.	3500
31	Електрик	Полевич В.В.	3800
32	Комірник	Спритник В.М.	3800
33	Комірник	Ділова М.О.	3800
34	Водій	Поворот І.І.	3500
35	Водій	Пряма І.В.	3500
36	Водій	Світлий В.М.	3500
37	Водій	Темний А.О.	3500
38	Водій	Усін В.М.	3500
39	Завхоз	Шудрик І.І.	2500

Додаток Б

Таблиця А.2 - Методи менеджменту, отримані в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту підприємства ресторанного господарства

Конкретні функції менеджменту	Отримані методи менеджменту
Управління виробництвом підприємства ресторанного господарства	<ul style="list-style-type: none"> - план виробничо-господарської діяльності - графік руху виробів, транспорту, працівників - посадові інструкції для майстрів, начальників цехів - положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників - положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань - план поліпшення умов праці основних робітників - технологічний процес виготовлення продукції - інструкції з експлуатації обладнання тощо
Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> - фінансовий план - бюджет - штатний розпис фінансово-економічного відділу - посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу - норми витрат фінансових коштів - проект фінансування спорудження адміністративних приміщень - план використання кредитних ресурсів тощо
Управління збутом	<ul style="list-style-type: none"> - план реалізації продукції - проект рекламної кампанії - посадові інструкції для працівників відділу збуту - положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту - програма заходів, спрямованих на стимулювання збуту
Управління транспортними потоками	<ul style="list-style-type: none"> - графік руху транспорту - норми витрат палива та мастильних матеріалів - норми амортизації транспортних засобів - положення про погодинну оплату праці для водіїв - план модернізації рухомого транспортного складу - проект наказу про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками - штатний розпис працівників диспетчерського відділу - план ремонтних робіт в гаражних приміщеннях тощо

Навчальне видання

Укладачі

БОРИСОВА Оксана Василівна
БУДАНОВА Ольга Станіславівна
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна

МЕНЕДЖМЕНТ ГАЛУЗЕВИЙ

***МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ***

*для студентів денної та заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»*

Підп. до друку 30.03.13 р. Формат 60 x 84^{1/6}. Папір офсет. Друк офсет. Умов.
друк. арк. 3,8. Тираж 30 прим. Замов. № _____

Видавець і виготовлювач

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р