

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
ГОСПОДАРСТВА»**

*для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання*

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету  
протокол № 2 від 27.06.2024 р.

Харків  
НТУ «ХП»  
2024

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання. Укл.: Замула О.В., Замула О.О. Харків : НТУ «ХП», 2024. – 35 с.

Укладачі: доц. Замула О.В.,  
доц. Замула О.О.

Рецензент: І.Л. Сітак

Кафедра менеджменту

Наведено зміст практичних занять зі студентами, що навчаються за освітньою програмою спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Наведено тематику практичних занять, запропоновано низку конкретних ситуацій для обговорень, надано інструментарій і методологію для прийняття і впровадження управлінських рішень в готельно-ресторанній справі.

Рекомендовано для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

## ЗМІСТ

Тема 1. Сфери менеджменту .....	4
Тема 2. Розвиток теорії менеджменту .....	5
Тема 3. Менеджмент як мистецтво.....	6
Тема 4. Методи стратегічного планування у готельно-ресторанній справі.....	7
Тема 5. Організаційні структури управління ..	10
Тема 6. Методи стимулювання праці у готельно-ресторанному бізнесі.	11
Тема 7. Методи контролю .....	17
Тема 8. Методи обґрунтування управлінських рішень .....	22
Тема 9. Стили керівництва.....	26
Тема 10. Розвиток навичок роботи з інформаційними ресурсами .....	29
Тема 11. Методи розв'язання конфліктів .....	30
Тема 12. Керівництво та лідерство.....	31
Тема 13. Оцінка ефективності управління в готельно-ресторанній справі .....	34

## **Практичне заняття 1**

### Тема 1. Сфери менеджменту.

#### **Конкретна ситуація. Цезар Рітц і його імперія.**

Цезар Рітц став легендарною особистістю ще при житті. Як і багато інших піонерів готельної індустрії, він почав із самого низу і за рахунок завзятої праці, дуже швидко освоюючи секрети готельного бізнесу, піднявся до висот професії. Свою кар'єру він почав у 15 років, у якості учня керуючого готелю. Вже в 19 років він сам керував одним з паризьких ресторанчиків, але чомусь раптом залишив цю роботу й влаштувався помічником офіціанта в знаменитий ресторан Voisin. Там він освоїв мистецтво догоджати смакам багатих і знаменитих. Незабаром він пам'ятав все про постійних відвідувачів (що вони люблять і що їм не подобається), і вони завжди наполягали, щоб саме він їх обслуговував.

У 22 роки Рітц стає керуючим Grand National Hotel у Люцерні (Швейцарія), що став завдяки йому одним із самих популярних готелів міста. Чарівність і винахідливість Рітца дозволили йому швидко залучити саму обрану клієнтуру. Після одинадцяти років успішної роботи він ризикнув прийняти звабну пропозицію – запрошення в Savoy Hotel у Лондоні, який тільки що відкрився і справи його йшли не дуже добре. Так 38-літній Цезар Рітц став керуючим одного із самих знаменитих фешенебельних готелів у світі. І знову його чарівність і здібності зробили належне враження на публіку. Насамперед він зробив свій готель центром культурного життя вищого суспільства. Разом з Опостом Ескоф'є, шеф-кухарем, він створив колектив, що вмів готувати найвишуканіше з європейських страв, а також створювати витонченішу атмосферу в ресторані, що відповідає цим стравам. Він ввів традицію, відповідно до якої відвідувачі приходили тільки у вечірніх вбраннях, запрошував у ресторан кращі інструментальні оркестри і взагалі не шкодував засобів на різні спецефекти. Один раз він влаштував навколо плавучого ресторану дійсню Венецію з гондолами і гондольєрами, які співали італійські пісні про любов.

Рітц вважав необхідною якістю керуючого вміння спілкуватися з публікою. Його увага до людей і їх бажань підняли мистецтво менеджера на нову ступінь. І дотепер ім'я Рітца в готельному бізнесі – синонім елегантності і вишуканості. Він віддавався роботі цілком, не шкодуючи сил, і в 52-літньому віці переніс найсильніший нервовий зрив, від якого вже не зміг оправитися.

#### **Питання до ситуацій:**

1. Опишіть готель (ресторан) як відкриту систему.
2. Проаналізуйте життєвий цикл компанії.

## Практичне заняття 2

### Тема 2. Розвиток теорії менеджменту.

2.1. Менеджер – найманий працівник.

2.2. Якості менеджера.

#### Конкретна ситуація. Ісідор Шарп.

Головою, президентом і засновником готельної мережі Four Season's Regent є Ісідор Шарп, канадець у першому поколінні. Почавши з єдиного мотелю на Джарвис-стрит, вулиці в Торонто, на початку 1960-х, він згодом створив найбільшу у світі мережу розкішних готелів, яка в індустрії гостинності є багатомільйонною глобальною імперією. Успіх Four Season's Regent в основному – це відображення наполегливості, цілеспрямованості, особистого смаку і стилю його засновника – Ісідора Шарпа.

Мережа Four Season's будувалася досить повільно, блок за блоком. Починаючи з першого при шляхового мотелю, який Шарп буквально сам допомагав проектувати і будувати, до заключення і реалізації складної угоди в Азії, за умовами якої Four Season's придбала Regent Hotels International Inc. Ріст цієї компанії – головним чином результат ведення бізнесу одною людиною. Ісідор Шарп (якого друзі і члени родини називають Іссі) створив компанію, яка на думку і друзів і недругів, є зразком для канадського бізнесу, показником того, що компанії цієї країни можуть суперничати у світовому масштабі в умовах господарських зв'язків, які все більш ускладнюються.

В даний час Four Season's володіє і керує сорока одним готелем і продовжує будувати плани розвитку готельного бізнесу в різних країнах світу. Успіх Ісідора Шарпа тим більше вражає, оскільки він не успадкував ніякого капіталу і не просувався кар'єрними сходами якої-небудь великої готельної корпорації, де можна придбати корисні зв'язки, що допомагають вийти на міжнародні ринки грошей. Ісідор Шарп із тих людей, про яких говорять, що ця людина зробила себе сама. Він наполегливий і вмів контролювати свої почуття. Ісідор Шарп упевнений, що і його готелі, і його компанія в цілому відрізняються найвищою якістю обслуговування своїх клієнтів. Шарп від усієї душі любив свій бізнес і вважав, що успіх його компанії є результатом відмінної роботи всіх службовців готелів Four Season's Regent.

#### Питання до ситуації:

1. Охарактеризуйте Ісідора Шарпа, як підприємця і менеджера.
2. Які якості притаманні Ісідору Шарпу?

### Практичне заняття 3

#### Тема 3. Менеджмент як мистецтво

- 3.1. Ідея як головна рушійна сила розвитку готельно-ресторанного бізнесу.
- 3.2. Поняття креативності й ризику в менеджменті.

**Конкретна ситуація.** Перша леді американських ресторанів Рут Фертел.

Особливих титулів або нагород для «першої леді американських ресторанів» у США поки не засновано, але якби вони були, то, безсумнівно, першою претенденткою на них стала б Рут Фертел, фундаторка Ruth's Chris Steak House. Це сама велика в США мережа ресторанів вищого рівня, що має 59 відділень: 54 у США і Пуерто-Рико і 5 – в інших країнах. Компанія щодня продає 11 тисяч стейків, а її валовий дохід за рік складає \$200 млн. Рут Фертел є найбільш успішною з усіх жінок-підприємниць США. В основі успіху її бізнесу лежать інтуїція й азарт. Рут Фертел народилася в Новому Орлеані в 1927 р. Вона одержала ступінь бакалавра хімії (додатковим предметом у неї була фізика) в університеті штату Луїзіани в 19 років. Недовгий час вона викладала в коледжі McNeese Junior у м. Лейк Чарлз (Луїзіана), але пішла з нього, щоб вийти заміж і займатися родиною. Чотирнадцять років згодом Рут, на той час уже розведена, знову почала працювати, цього разу як лаборантка в медичній школі Tulane. Чотири роки роботи показали, що вона не заробить досить грошей, щоб відправити двох своїх синів у коледж. Це було в 1965 р. Один раз, переглядаючи місцеву газету – сторінку з оголошеннями про роботу, Рут знайшла оголошення про продаж ресторану, що спеціалізується на стейках. «Я справлюся з цим!» – подумала Рут, хоча в неї не було ніякого досвіду в цій сфері і вона була досить обмежена в коштах. Незабаром Рут, всупереч порадам свого адвоката, банкіра, і кращої подруги, щоб купити невеликий ресторанчик, заклала будинок, і назвала своє придбання Chris Steak House.

Недолік досвіду Рут компенсувала звичайною завзятою роботою, який почав окупатися – почали приходити відвідувачі. Вже за перші 6 місяців вона одержала грошей у два рази більше, ніж за рік попередньої роботи. Її ресторан незабаром став мати успіх у міських журналістів, політичних лідерів, спортсменів і ділових людей. Ресторан Рут став свого роду еталоном якості і гарантовано гарних стейків. У 1977 р. за порадою одного зі своїх клієнтів Фертел надала перше франчайзингове право місцевому ресторанові, що став називатися Ruth's Chris Steak House. Сьогодні компанії належить 24 таких ресторани, а ще 35 діють по франчайзинговій ліцензії.

Сама Фертел приписує свій успіх тому, як вона ставиться зі своїми клієнтами і помічниками, тобто так, як хотіла б, щоб вони ставилися до неї. Саме в цьому, на її думку, полягає вміння приймати вірні рішення протягом багатьох років. Успіхові її бізнесу в значній мірі сприяє і постійно висока якість м'яса, яке пропонують відвідувачам у її ресторанах. Протягом багатьох років вона взаємодіє з одними й тими ж самими постачальниками і закуповує на ринку тільки найкращі продукти.

#### Питання до ситуації:

1. Які закони менеджменту проявилися у даній конкретній ситуації?
2. Чим ризикувала Рут Фертел, щоб створити свій бізнес?

## Практичне заняття 4

**Тема 4.** Методи стратегічного планування у готельно-ресторанній справі.

4.1. Місія організації.

4.2. SWOT-аналіз.

**Практичне завдання 1.** Розробка місії та встановлення цілей підприємства.

Хорст Шульце (Horst Schulze), президент мережі готелів The Ritz-Carlton, якось сказав: “Аморально просити людей працювати без мети. І наш обов’язок допомогти їм її знайти”. Місія – це саме те, що наділяє змістом роботу компанії й робить співробітників більш цілеспрямованими. Головним чином, місія відповідає на запитання: “Що, як і для кого робить компанія?” та в дохідливій формі пояснює те, заради чого існує організація. Вашій увазі пропонується кілька яскравих прикладів місій деяких відомих компаній.

**Приклади місій:**

**Місія McDonald’s:** “Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів”.

**Місія мережі готелів Ritz-Carlton:** “Безустанна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю”.

**Місія Starbucks:** “Стати провідним постачальником кращих сортів кави у світі, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників; культурна розмаїтість; найвищі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів; внесок у місцеве співтовариство; прибутковість)”.

**Конкретна ситуація.** Ресторан «Мілена».

Для дослідження обрано ресторан «Мілена», що розташований за адресою: м. Харків, пров. Короленко, буд 4. Заклад позиціонує себе як ресторан сімейного типу, пропонує страви авторської, європейської, кавказької та української кухні, та надає послуги громадського харчування і організації культурного дозвілля. Клієнтів обслуговують офіціанти та бармен на барній стійці. Ресторан представлено сторінками в Instagram та Facebook, має 3 (три) зали, що сукупно дозволяють розмістити до 180-ти чоловік, та паркінг. Інтер’єр ресторану витримано у класичному стилі зразку кінця 90-х початку 2000-х років, що на сьогодні виглядає не дуже привабливим. Ресторан розташований у старому центрі міста, та має окрему споруду. На першому поверсі розташований ресторан «Мілена», на другому поверсі, з окремим входом, знаходиться банкетний зал, на третьому поверсі, також з окремим входом, знаходиться більярдний клуб. Екстер’єр ресторану виконаний з червонобежевої цегли. На фасаді будівлі висять дві вивіски «МІЛЕНА» оформлені без дотримання єдиного стилю, одна великими червоними літерами у стилі будівлі, а друга, під дахом літньої тераси, чорними «рукописними» латинськими літерами на сірому фоні. Додає плутанини і велика вивіска «КАФЕ» по центру фасаду під літерами «МІЛЕНА». Високо кваліфіковані кухарі, кулінари та кондитери ресторану пропонують відвідувачам широкий асортимент страв всіх основних груп, в

тому числі виробів складного приготування. Заклад організовує обслуговування святкових, обрядових та культурно-масових заходів, конференцій, семінарів, зустрічей, тощо, доставку кулінарних та кондитерських виробів на замовлення споживачів, в готельні номери, на дім або робочі місця, та до пасажирського транспорту. Клієнти ресторану можуть приємно провести час за грою у більярд або прослуховуючи приємну музику, в тому числі у живому виконанні. Меню ресторану представлено великим асортиментом страв української, кавказької та європейської кухонь. Салати виділені у самостійну групу та розташовані після холодних закусок. Розташування назв супів відповідають загально прийнятій послідовності: спочатку прозорі, потім пюре-образні. У розділі гарячих основних страв послідовність також дотримана: м'ясні, рибні. У меню переважають м'ясні позиції основних страв, і немає вегетаріанські страви. Наприкінці меню запропоновані різноманітні десерти з морозивом, кекси та млинці, окреме меню, присвячене чаю та каві.

Матеріально-технічна база ресторану дозволяє повною мірою дотримуватись всіх вимог що зазвичай пред'являються для закладів громадського харчування як-то наявність складських приміщень, холодильної та морозильної кімнати, мийки, м'ясного цеху, гарячого та холодного цехів оснащених сучасним обладнанням, якісним посудом та інструментами.

**Завдання:** Розробіть місію та встановіть цілі для ресторану.

## **Практичне завдання 2. SWOT-аналіз.**

**SWOT-аналіз.** – це аналіз сильних сторін (Strength) і слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища організації. Після їх виявлення встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому мають бути використані для формування стратегії організації.

При аналізі зовнішнього середовища організації необхідно визначити можливості та загрози, виявити ймовірність їх реалізації, а також оцінити вплив на результати діяльності організації. При аналізі факторів внутрішнього середовища організації здійснюється експертна оцінка їх вагомості.

Заключним етапом SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між найбільш вагомими слабкими і сильними сторонами організації та найбільш ймовірними загрозами і можливостями зовнішнього середовища у вигляді матриці стратегічних заходів. В табл. 4.1 представлений приклад SWOT-аналізу для ресторану «Мілена». В результаті аналізу її внутрішнього середовища були визначені найбільш вагомі сильні та слабкі сторони організації, перелік яких в таблиці позначений римськими та арабськими цифрами відповідно. В результаті аналізу зовнішнього середовища фірми були визначені найбільш імовірні можливості та загрози, перелік яких в таблиці позначений великими та маленькими літерами відповідно.

При наявності зв'язків між найбільш вагомими слабкими і сильними сторонами організації та найбільш ймовірними загрозами і можливостями зовнішнього середовища розробляються стратегічні заходи, які в таблиці



позначаються відповідними цифрами і літерами, наприклад (I; d). Можливі стратегічні заходи наступних типів:

SO – заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони і можливості для зростання ефективності діяльності організації в довгостроковому періоді;

WO – заходи, які необхідно здійснити для подолання слабких сторін, використовуючи наявні можливості;

ST – заходи щодо запобігання загроз із застосуванням сильних сторін організації;

WT – заходи, що мінімізують наслідки реалізації загроз і посилюють слабкі сторони.

Таблиця 4.1. Матриця SWOT-аналізу

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	А) нові тенденції в суспільстві щодо харчування поза домівкою	а) руйнування можливо
	Б) збільшення кількості військових	б) відтік населення з Харкова
	В) можливість отримання грантів на розвиток бізнесу	с) середній дохід харків'ян зменшився
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
1) Велике обладнане приміщення з усією необхідною документацією	АБ123– Провести рекламну кампанію	1,3 а – Страхування майна і персоналу
2) Різноманіття страв	АБ123– Створити Телеграм-канал і розробити сайт	2 с – Розробка заходів для стимулювання збуту, різноманітні акції, зокрема для військових
3) Кваліфікований персонал		
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
I) Неактуальний дизайн	VI,III – отримання грантів з метою оснащення укриття і зміни дизайну закладу, створення торгівельної марки	
II) Відсутність вегетаріанського меню	II А,Б – зміна меню у зв'язку з новими тенденціями у споживацьких смаках, пріоритетах	I б Окремий для відвідувачів з тваринами та розширення асортименту

Кожну можливу стратегію деталізують, уточнюючи її до рівня конкретних заходів і дій. Далі здійснюється фінансове обґрунтування потенційних стратегій за принципом «витрати – результати», проводиться їх експертна оцінка, ранжування за важливістю для організації, в результаті чого відсіваються неможливі та неефективні альтернативи. Окремі заходи та дії відібраних стратегій оформляють у вигляді детальних планів, які ув'язуються в часі з роботою окремих підрозділів підприємства. Для майбутнього контролю за реалізацією стратегії призначають конкретних виконавців.

## **Практичне заняття 5.**

### **Тема 5. Організаційні структури управління.**

5.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.

5.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.

#### **1 Практичне завдання. Розробка структури управління підприємством.**

Ви обіймаєте посаду директора готелю “Аврора” Київського району м. Харкова. Штатним розкладом у підприємстві “Аврора” передбачено такі посади: управлінський персонал – 17 чол. (директор підприємства – 1; заступники директора підприємства – 2; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; адміністратори – 3; економіст – 1; головний бухгалтер – 1; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів – 1; касир – 1; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; інші працівники – 21чол.).

#### **Завдання:**

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

#### **2. Доповіді студентів та їх обговорення.**

1) Визначте місце організаційної діяльності в системі управління підприємством.

2) Визначте взаємозв'язок між поняттями: повноваження, обов'язки, відповідальність.

3) Охарактеризуйте переваги і недоліки централізованого і децентралізованого управління.

4) Розкрийте сутність вертикальної та горизонтальної координації.

5) Дайте характеристику лінійній, функціональній, лінійно-функціональній, дивізіональній, матричній організаційним структурам управління.

6) Визначте фактори формування організаційної структури управління.

7) Поясніть сутність організаційних змін.

8) Охарактеризуйте причини опору організаційним змінам та методи їх подолання.

## Практичне заняття 6.

**Тема 6.** Методи стимулювання праці у готельно-ресторанному бізнесі.

6.1. Засоби мотиваційного впливу.

6.2. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### 1. Розгляд практичної ситуації.

#### Конкретна ситуація 6.1. Заробітна плата.

Заробітна плата, а точніше її величина – один з головних мотивуючих факторів персоналу. Однак не варто забувати, що не тільки рівень зарплати, але і те, як виплачується ця зарплата, визначає мотивацію працівників. Більш того, різні схеми оплати дозволяють залучати та утримувати різні типи працівників.

Уявімо собі дві компанії, що займаються встановленням вікон. Перша – платить фіксовану заробітну плату, в той час як нове керівництво другої компанії (назвемо її Safelite) вирішило використовувати наступну схему оплати праці: замість погодинної оплати працівникам було запропоновано винагороду за кожне встановлене вікно. Продуктивність праці зросла на 44%. Половина цього приросту пояснювалася самими заохочувальними стимулами, а друга половина – залученням кращих працівників. Не варто думати, однак, що застосування диференційованої схеми оплати праці виправдано завжди. Справа в тому, що такі компанії, як Safelite, мають дуже важливу специфіку, що робить диференційований підхід ефективним: продуктивність роботи в таких компаніях легко визначити, а робота персоналу може бути об'єктивно оцінена. У більшості компаній результат роботи виміряти важче, а залежність між витраченими зусиллями і кінцевим продуктом неоднозначна. Наприклад, інженер, який розробляє нові продукти в конструкторському бюро, може працювати день і ніч, але з об'єктивних причин може не досягти потрібного результату. Однак це не означає, що інженер не повинен отримувати зарплату.

**Проблема багатозадачності.** Диференційований підхід до оплати праці більш ефективний, ніж уніфікована схема, але його застосування стає проблематичним у міру того, як об'єктивне оцінювання результатів ускладнюється. Його застосування ускладнюється ще й тому, що, оцінюючи роботу підлеглих по одному або навіть за кількома кількісними показниками, менеджмент закриває очі на інші аспекти, пов'язані з виконанням співробітниками своїх обов'язків. Так, менеджмент компанії, що спеціалізується, скажімо, на страхуванні життя, може вважати розсудливим виплачувати зарплату своїм агентам в залежності від кількості проданих полісів. Таке рішення, безумовно, повинно підвищити рівень продажів, але рентабельність бізнесу в цілому може знизитися, бо страхові агенти менше уваги приділятимуть стану здоров'я страхувальника, а страхові платежі зростуть. У літературі з економіки даний феномен називається проблемою багатозадачності (multitask problem): основні зусилля підлеглих будуть спрямовані на виконання того завдання, на основі якої буде встановлено винагороду, в той час як інші завдання стануть виконуватися не в повному обсязі. Найбільш яскравим прикладом проблеми багатозадачності може служити компроміс між кількістю і якістю: заохочуючи лише кількість,

забудьте про якість. Менеджмент Merck & Co., Inc., великої фармацевтичної компанії, свого часу встановив оплату для своїх машиністів в залежності від надрукованих символів і одного разу з подивом виявив, що, виходячи на обід, один з машиністів затискав клавішу і таким чином друкував величезну кількість безглузких символів, домагаючись чудової зарплати за рахунок безцільного використання ресурсів самої ж компанії.

**Як боротися з проблемою багатозадачності?** Щоб відповісти на це питання, розглянемо наступні ситуації.

**Варіант 1.** Якщо працівник займається тільки одним завданням, виконання якого може бути оцінене або виміряне з достатнім ступенем точності (наприклад, кількість зібраних яблук), тоді його заробітна плата повинна максимально залежати від досягнутого результату (наприклад, плата за кожен зібраний кілограм). Якщо ж цей працівник займається двома завданнями, результат виконання одного з яких може бути оцінений точно, а другого – ні (наприклад, якщо працівник спочатку повинен вирішити, яке яблуко стигле, а потім зірвати його; в цьому випадку можна точно виміряти друге завдання, але не перше), тоді зарплата працівника не повинна сильно залежати від результату ні по першій, ні по другій задачі. *Адже якщо працівники будуть отримувати гроші за зібрані кілограми, вони почнуть рвати зелені яблука, і щоб ніхто не зривав ваші зелені яблука, платити гроші краще за відпрацьований час.*

**Варіант 2.** Теоретики економіки персоналу пропонують ще одне рішення проблеми багатозадачності. Два завдання – одне з яких може бути вимірним точно, а друге ні – можуть бути делеговані різним працівникам, якщо при цьому, звичайно, можна уникнути дублювання роботи. У випадку зі збирачами яблук це було б, мабуть, неефективно. Уявіть собі, як одна людина йде попереду і позначає яблука, які друга людина повинна зірвати. Однак в лісовому господарстві вказаний принцип використовується давно і успішно: лісничий позначає дерева, які потрібно або можна спиляти, а дроворуби вже пиляють те, на що вказав лісничий. При цьому лісничий не отримує жодної винагороди за кількість зазначених для зрубу дерев, а дроворуби можуть отримувати винагороду за зрубані кубометри.

**Варіант 3.** Проблема багатозадачності може бути також вирішена (принаймні частково) за допомогою суб'єктивного оцінювання результатів робочої діяльності. Попередні приклади з кількістю встановлених вікон, проданих страхових полісів і надрукованих символів представляли собою об'єктивне оцінювання. Суб'єктивне оцінювання передбачає, що начальник буде оцінювати свого підлеглого на основі своїх суб'єктивних суджень про виконану роботу. Адже в цьому випадку не існує якихось конкретних критеріїв оцінювання, працівник не може закрити очі на якість виробленої продукції, оскільки начальник може помітити ваду, що спричинить за собою низьку оцінку. Суб'єктивне оцінювання, втім, також не позбавлене недоліків. Підлеглі будуть намагатися «сподобатися» супервізору. Наприклад, підлеглий може витратити достатню кількість часу на те, щоб приготувати своєму безпосередньому начальнику чашечку кави.

В середині 80-х років минулого століття компанія Merck & Co., Inc. використовувала диференційований підхід до оплати праці своїх співробітників, зайнятих неповний робочий день. Використовувана компанією в той час схема полягала в наступному.

Для початку складність кожного типу роботи в компанії оцінювалася кількісно за спеціально розробленою методикою. Для оцінки складності до уваги бралось, наскільки ця робота передбачає використання спеціальних знань і навичок, вимагає від працівника прийняття самостійних рішень, а також наскільки ця робота відповідальна. На основі зазначених характеристик розраховувалася сума балів для кожної посади, яка потім використовувалася при розрахунку зарплати. Наприклад, в 1986 році формула для нарахування зарплати в залежності від бонусних балів виглядала так:

Контрольна ЗП = \$ 1502 + \$ 4,69 x Сума балів.

Так, якщо сума балів для працівника середньої ланки компанії в 1986 році була рівною 500, то його контрольна зарплата відповідно становила \$ 3847 на місяць. Нарешті, щоб отримати величину реальної зарплати, контрольна зарплата збільшувалась на відносний коефіцієнт, який визначався виходячи з суб'єктивних оцінок менеджерів, що виставляються своїм підлеглим, і варіювався від 0,8 до 1,25:

Реальна ЗП = Відносний коефіцієнт x Контрольна ЗП.

Робота кожного співробітника оцінювалася його менеджером від 1 до 5. Гарна оцінка сприяла зростанню відносного коефіцієнта, а погана – його падінню.

Так ось, основне невдоволення серед працівників Merck & Co., Inc. в середині 80-х було пов'язано саме з тим, як визначався відносний коефіцієнт продуктивності. Логіка працівників зібрана в наступних висловлюваннях:

«Менеджери бояться ставити досвідченим працівникам одиницю, двійку або трійку. Найлегше всім поставити четвірку, а новеньким – трійку»;

«Якби я навіть ходив по воді і розкидався золотом, мій супервізор не поставив би мені п'ятірку; йому її ніколи не ставили, і мені він її не поставить»;

«Ми не можемо позбутися від мертвого вантажу. Їм ставлять 3 з мінусом, і ніхто їх не виганяє. Слабкі висмоктують наші сили»;

«А навіщо побиватися? Ви все одно отримаєте таку ж оцінку, як і всі, і 5% -е збільшення зарплати, як у всіх. Це деморалізує і демотивує»;

«Чарлі працював з нами 20 років. І за останні 15 років він не зробив нічого креативного. Ви думаєте, що мій бос йому хоч раз трійку поставив? Та ніколи! Він би тоді змушений був 12 місяців слухати скарги від Чарлі»;

«Поясніть мені, як так може виходити, що 83% працівників перевершують очікування роботодавця, а компанія залишається середнячком у своїй галузі».

Переважає більшість претензій співробітників Merck & Co., Inc. була викликана неефективною системою оцінювання. Так, видатні досягнення працівників не винагороджувалися в належній мірі. В результаті рівень винагороди кращих працівників був лише трохи вище середньої зарплати в компанії. Більш того, менеджмент використовував оціночні форми як

інструмент для вираження особистісної неприязні. Нарешті, одночасно 83% працівників не можуть перевершувати очікування роботодавця – подібна статистика вказує на те, що менеджери не схильні відрізняти дійсно працюючих працівників від менш продуктивних. Даний феномен пояснюється ефектом поблажливості (leniency bias) і ефектом центрування (centrality bias). Перший ефект полягає в тому, що менеджери зазвичай прагнуть не ставити відверто низьких оцінок, що може спричинити за собою ряд негативних наслідків, скажімо, апатію або заздрість. Другий ефект характерний для слабких менеджерів, які бояться зробити помилку, незаслужено виділивши або покаравши когось, і тому ставлять уніфіковані середні оцінки. Щоб ще раз переконатися в суттєвості описаних вище ефектів, досить поглянути на оцінки, які виставляються футболістам за проведений матч спортивними виданнями: дуже рідко гравці отримують відверто низькі оцінки, і, як правило, всі оцінки дуже купчасто розташовані навколо медіани.

Прийнявши до уваги вищезгадані недоліки, керівництво компанії прийняло рішення про зміну підходу до визначення зарплати своїх співробітників. Починаючи з 1986 року, замість абсолютного оцінювання менеджери з виробництва стали розподіляти своїх підлеглих за свідомо встановленим групам. Даний підхід дозволяв штучно забезпечити достатній ступінь варіації. Наприклад, кращі 25% співробітників гарантовано отримують максимальні оцінки, а гірші 15% – незадовільні. Таким чином, були усунені недоліки системи абсолютного оцінювання. Оцінювання співробітників стало відносним, а критерії оцінки – більш чіткими та зрозумілими для працівників.

Досвід Merck & Co., Inc. може бути корисний ще відносно політики підвищення співробітників, наприклад, прийняття компанією схеми «пан або пропав» (up-or-out scheme), згідно з якою компанія зобов'язується після закінчення якогось періоду або підвищити або звільнити своїх співробітників. Секрет ефективності цієї на перший погляд жорстокої схеми полягає в тому, що компанії вигідніше щорічно переглядати зарплату своїх ефективних співробітників, ніж втрачати їх (особливо, якщо ті йдуть в конкуруючі фірми). Відповідно тільки об'єктивно непродуктивні працівники будуть звільнені. В принципі, звільнити співробітника на основі незадовільною оціночної форми, підписаної начальством, досить важко з точки зору трудового законодавства. Тому в компанії досить створити атмосферу очікування заслуженого просування за допомогою щорічного підвищення значної частини співробітників, і в більшості випадків неефективні співробітники, які не отримали підвищення, будуть залишати компанію за власною ініціативою.

**Командна робота.** До цього моменту ми концентрувалися на продуктивності окремих працівників, роблячи негласне припущення про те, що агрегований результат їх роботи – це сума результатів всіх працівників. Такий підхід обов'язково спрацює на заводі, причому, як правило, на неавтоматизованому, в сучасному ж бізнесі величезну роль грають командні дії. Відповідно оцінювання окремих працівників не покриє такі аспекти бізнес-діяльності, як скоординованість команди або ефективність каналів комунікації всередині команди. Хороший приклад, що підтверджує правдивість цього

твердження, – футбольна команда. Незважаючи на те, що дії кожного конкретного гравця можна легко відстежити і порахувати його тактико-технічні дії, точно оцінити внесок окремого гравця в перемогу (або в поразку) команди все одно буде неможливо. Уявімо, що футбольний клуб підписує зі своїми гравцями контракти, відповідно до яких з щедрою зарплати захисників буде утримуватися штраф за кожен пропущений гол, а форварди будуть отримувати бонуси за кожен забитий гол. Подібна система мотивації не стане ефективною в першу чергу через проблеми багатозадачності: атакуючі гравці не будуть зацікавлені допомагати своїм захисникам; всі зусилля нападників будуть спрямовані на те, щоб забити. Поразка 2: 3 для них буде вигідніше, ніж перемога з рахунком 1: 0. Не дивно, що більшість клубів заохочують своїх гравців в першу чергу в залежності від командного результату, тобто рахунки на табло після матчу.

Найчастіше командне винагороду буває єдино можливим способом винагороди. Припустимо, 10 осіб відправляються фарбувати довгий паркан. Будь-яка схема оплати праці, заснована на кількості використаної фарби кожним окремим працівником, призведе до того, що фарбу будуть виливати в канаву. Найбільш ефективним способом мотивації в даному випадку буде колективне винагородження за пофарбований паркан. Аргументом проти такого підходу стане той факт, що кожен працівник буде домагатися працювати якомога менше, знаючи, що товариші не підведуть. Однак практика показує, що це не так. Той, хто не виконує свою норму, часто ризикує втратити своє обличчя і авторитет, особливо якщо команда маленька. Саме так і сталося в Continental Airlines, коли в середині 90-х керівництво компанії запровадило систему командних бонусів за хороший результат. Спочатку свідомі працівники намагалися вплинути на своїх ледачих колег, а якщо це не допомагало, вони ставили начальство до відома. Не зовсім «по-нашому», зате в Continental Airlines командне винагороду таки мало свої плоди.

Як стверджують фахівці теорії персоналу, для забезпечення здорової «дідівщини» в команді (коли старші колеги стежать, щоб новачків не філонив) досить дотримання двох умов: по-перше, результат командних дій повинен залежати від зусиль кожного окремого члена, і по-друге, члени команди повинні мати можливість впливати один на одного. Такий підхід успішно використовується в армії. Тут часто повторюють, що солдат відповідальний за іншого солдата, а якщо солдат зробить щось не так, то відповідати доведеться всім.

**Соціальний пакет.** Українські компанії часто пропонують до невисокою зарплатою додаткові пільги, що роблять займає посаду більш привабливою в матеріальному відношенні. Наприклад, 30% вітчизняних фірм пропонують безвідсоткові позички для адміністративних службовців, 16% – медичні субсидії, 15% – субсидії на харчування, а ще 6% – субсидії на освіту дітей (International Labour Organisation – Ukrainian Labour Flexibility Survey, 10<sup>th</sup> wave) . В принципі, будь-яка пільга має свій грошовий еквівалент. Чому тоді не платити грошима? Справа в тому, що різні пільги можуть як залучати певний тип працівників, так і утримувати їх. Компанія, що пропонує невисоку

зарплату, але оплачує освіту своїх співробітників, встановлює своєрідний фільтр: тільки ті потенційні кандидати, які високо цінують можливість отримати додаткову освіту, нехай і з меншою зарплатою, відгукнуться на таку пропозицію. Пропонований соціальний пакет – це пензлик, якою роботодавець малює портрет свого майбутнього підлеглого. Більш того, менеджмент компанії може використовувати пільги для того, щоб підвищити лояльність свого персоналу і убезпечити себе від витоку мізків до конкурентам. Механізм роботи «золотих наручників» досить простий: роботодавець страхує найцінніших своїх співробітників на тривалий період часу (10-20 років). Протягом зазначеного часу певний відсоток від зарплати співробітника перекладається на його рахунок в страхову компанію. Забрати накопичену суму співробітник зможе, якщо пропрацює ці самі 10-20 років. Так що думайте самі, вирішуйте самі – платити чи не платити!

### **Питання до ситуації:**

1. Назвіть методи матеріального стимулювання праці, що застосовуються у даній конкретній ситуації у разі індивідуальної та командної праці.
2. Які з наведених в ситуації прикладів варто розглядати з точки зору змістовних теорій мотивації, а які – процесуальних.
3. Поясніть проблему багатозадачності і способів її подолання.



## Практичне заняття 7.

### Тема 7. Характеристика основних методів контролю.

7.1. Види управлінського контролю в готелях і ресторанах.

7.2. Процес контролю.

7.3. Методи контролю.

#### **Конкретна ситуація 1.** Контроль якості в ресторані.

Процес організації контролю якості в ресторані чи кав'ярні – це саме те, від чого залежить прибутковість бізнесу, а найголовніше – рівень якості обслуговування та продукції. Вам необхідно пам'ятати про постійний контроль – лише в такому разі можна буде розраховувати на результат. Перевірки мають проводитися практично щодня.

Щоб бути в курсі всіх справ у ресторані, рекомендується встановити спеціальну систему обліку. Наприклад, завдяки програмі PalmaBox з'явиться можливість контролювати безліч різних процесів і роботу персоналу у віддаленому режимі.

Для чого потрібен контроль якості?

Заклади, де немає суворого контролю якості, часто закриваються, оскільки вони стикаються з постійними штрафами та іншими серйозними наслідками. За тим, як саме виконуються всі норми, стежать державні інстанції на кшталт санітарного нагляду, профспілки тощо.

Контроль якості у ресторанному закладі здійснюється на всіх виробничих етапах, тому у закладі створюється кілька основних служб, пов'язаних із приймальним, операційним та вхідним контролем.

Організація контролю якості включає такі етапи:

Приймальна відстежує бракеражі готової та сирої продукції.

Персонал з операційної перевіряє рецептуру, режим теплової обробки та правила відпустки готових для вживання страв.

Вхідним контролем приймаються продукти та перевіряється супровідна документація. Наприклад, у разі неправильно оформленої продукції або пізнього проведення повернення відстрочки комісією вхідного контролю складається позов.

Методи перевірки якості.

Політика організації контролю якості у кожному закладі може відрізнитись і всі власники самі обирають, як їм зручніше відслідковувати роботу персоналу. Та як контролювати якість у кав'ярнях та ресторанах? Відповідь проста – комбінується два ключові методи перевірки, а саме:

Відкрита перевірка. Є регулярним способом контролю. Найчастіше його проводить адміністрація ресторану. Завідувач виробництва дотримується контролю рецептури страв, санітарних норм та виробничих технологій. Щодня ним перевіряється рівень якості готової продукції. Адміністратор залу стежить за роботою офіціантів, прибиральників, гардеробника, хостес тощо. Шеф-кухар слідкує за правильністю оформлення готових продуктів.

Таємний покупець. Звичайний ресторанний відвідувач, який оцінює рівень обслуговування та якість готових страв за деякими критеріями.

Підбирати «агентів» можуть як компанії-підрядники, так і самі ресторани. В анкетах містяться пункти на кшталт інтер'єру закладу, специфіки обслуговування, наявність кухні, туалету, особливостей прощання та загального враження.

Особливості контролю якості страв.

Досвідчені власники кафе та ресторанів чудово розуміють, що контроль якості продукції є ключовим критерієм конкурентоспроможності закладу. Контроль якості кулінарної продукції має особливе значення. На якість страв безпосередньо впливає сама продукція, умови її зберігання і те, наскільки для страв повноцінно прописані технологічні карти із зазначенням правильної технології приготування.

Як правило, навести лад з технологічними та калькуляційними картами допомагає програма контролю продажу кав'ярні, ресторану.

Що стосується виробничого контролю, то він охоплює:

Лабораторні та технологічні обстеження.

Перевірку документації, що відноситься до якості, транспортування та зберігання продовольчої сировини.

Контроль технології виробництва.

Важливо, щоб заклад забезпечував стабільний рівень якості виробництва. Ось тому контроль роботи в кав'ярні включає розробку системи мотивації працівників ресторану. Тоді рівень працівників кухні в особі кондитерів та кухарів не лише відстежується, а й підвищується.

Що потрібно знати про зберігання продуктів

Для більш ефективної роботи кав'ярні або ресторану важливо купувати необхідну кількість сировини, а також не перевищувати її ліміти. Борошно, крупи, цукор та інші продукти з тривалим терміном реалізації мають закуповуватися на 10 днів уперед. При цьому товари, які швидко псуються, краще купувати кожні 3-4 дні, хліб та молоко зазвичай постачаються щодня.

Продукція з мінімальним терміном придатності зберігається у морозильних камерах та холодильниках. Сухі продукти з овочами знаходяться в окремих приміщеннях з підтримкою необхідних умов температури та вологості повітря. Продукти повинні бути на відстані не менше 20 сантиметрів від стін та підлоги.

Для більш тривалого зберігання виробів потрібне їхнє правильне розташування в холодильному устаткуванні. Є певні правила товарного «сусідства», яким обов'язково треба слідувати. Так, напівфабрикати з готовою сировиною та продукти з різною температурою зберігання не можуть перебувати в одній холодильній камері.

Як підвищити якість?

Для підвищення якості продуктів обов'язково потрібно стежити за замовленням та прийманням сировини, умовами зберігання, дотриманням рецептури та роздачею. Перед тим як замовляти продукцію у постачальника, рекомендується ознайомитись зі звітами про продаж страв та витратою продуктів зі складів, ознайомитись із переліком затверджених продуктів,

термінами зберігання та придатності, відповідністю розмірам упакування. В обов'язковому порядку потрібне проведення інвентаризації складу.

Є два різновиди ревізії:

Вибіркова. проводиться раз на тиждень – вранці в понеділок або ввечері неділі.

Повна – раз на місяць.

Щоб готова продукція завжди відрізнялася високим рівнем якості, рекомендується проводити перевірки умов зберігання сировини та дотримуватися термінів придатності. Для цього щоденно проводиться огляд холодильного обладнання та складських приміщень, перевіряється маркування продуктів. Якщо є товари з минулим терміном реалізації, вони списуються.

При дотриманні всіх вищеописаних правил та вимог заклад процвітатиме та радуватиме клієнтів високоякісними стравами та приємною атмосферою.

### **Конкретна ситуація 2.** Стерильно чиста компанія.

Компанія «Johnson & Johnson» бере свій початок в 1886 році, коли три брати – Роберт Вуд, Джеймс Вуд і Едвард Мід Джонсони – вирішили заснувати власне підприємство. Справа була заснована в місті Нью-Брансвік, штат Нью-Джерсі. Ідея виникла не випадково: в 1876 році Роберт, побувавши на виступі англійського хірурга Лістера, задумався про необхідність антисептики. У ті роки 80% пацієнтів помирали після операцій через ускладнення, пов'язані з антисанітарними умовами в госпіталях: хірурги при проведенні операцій не користувалися рукавичками, медичні інструменти не були оброблені стерилізують розчинами. Всі ці фактори і викликали цілком логічним нагноення й інші безрадні наслідки. Сам Лістер розробив спеціальні заходи по боротьбі з операційними інфекціями, що знизили в результаті смертність пацієнтів. Але методи, які він використовував, були занадто трудомісткими. Джонсон вирішив створити зручний вид перев'язувального матеріалу, який був би стерильний і безпечний для пацієнтів. Роберт здійснив свою задумку – першою продукцією «Johnson & Johnson» стали готові ватно-марлеві пов'язки, упаковані в окремі пакети.

Джонсони застосовували свої знання та в теорії, і на практиці. У 1888 році компанія випустила посібник «Сучасні методи антисептики», який довгі роки лідирувала серед навчальної літератури для хірургів. «Johnson & Johnson» була першопрохідцем у багатьох областях. Наприклад, компанія налагодила продаж аптек невідкладної медичної допомоги. Спочатку вони призначалися для працівників залізниці, але з часом стали проводитися для всіх жителів. У 1894 році «Johnson & Johnson» випустила знамениту тепер на весь світ дитячу присипку, яка до сих пір є запорукою гарного самопочуття малюка. Ще через 4 роки ринок гігієнічних продуктів штурмують зубна нитка, рідина для полоскання ротової порожнини і інтимні серветки для жінок. В кінці XIX століття представлені компанії нововведення підкорили ринок продажів і значно спростили життя мільйонам людей.

У перший рік XX століття на штат Техас налетів страшний ураган. «Johnson & Johnson» виділила для постраждалих продукти харчування і гроші.

Згодом компанія ще не раз надавала допомогу жертвам стихійних лих, показуючи себе з найкращої сторони. У 1920-х роках асортимент компанії значно розширився.

У 1921 році «Johnson & Johnson» презентувала свій найвідоміший продукт – Band-aid, або ж бактерицидний пластир. Правда, винайшов пластир не хтось із родини Джонсонов, а Ерл Діксон. Чоловік кілька років співпрацював з компанією, поставляючи вату для різних виробів «Johnson & Johnson». У Ерла була дружина, недосвідчена господиня, постійно заподіює себе каліцтва – то про розпечену сковороду обпечеться, то ножем пораниться. Саме для неї турботливий чоловік спорудив пов'язку – прототип лейкопластиру. Діксон прикріпив на липку сторону хірургічної стрічки шматочок марлі, а щоб клей не висох, прикрив конструкцію тонкою тканиною. Це дозволяло використовувати «пластир» в умовах гострої необхідності – достатньо було легко зняти тканину. Тодішній президент компанії Джеймс Джонсон дав зелене світло на масове виробництво подібних пластирів. Назва «Band-aid» виникло завдяки керуючому бавовняної фабрики Кеньон – від англійських слів «band» (стрічка) і «aid» (допомога). Ерл Діксон в результаті піднявся по кар'єрних сходах, в 1929 році він був включений до Ради директорів, а в 1932 році вже призначений віце-президентом фірми. Життя дружини Ерла з появою пластиру, безсумнівно, теж покращилася.

**Вічні цінності.** У 1932 році до правління компанією прийшов Роберт Вуд Джонсон-молодший. З його приходом в «Johnson & Johnson» настала нова ера – встановлення курсу на децентралізацію, запропоноване Робертом, дозволило кожному напрямку бізнесу «Johnson & Johnson» розвиватися незалежно. У той же час виникла дочірня компанія «Ethicon Inc.», спочатку виробляла нитки для хірургічних швів, а пізніше розділилася на дві окремі компанії – «Ethicon Endo-Surgery Inc.» і «Ethicon, Inc.». У 1936 році Генерал Джонсон (це прізвисько він отримав під час участі у Другій світовій війні) заснував благодійний Фонд «Johnson & Johnson». Фонд активно боровся з лікарською залежністю, а також з курінням і ожирінням у підлітків. У 1943 році Роберт написав документ «Credo values» («Наше кредо»), що визначає цінності підприємства. Джонсон підкреслював, що для успіху компанії важливо підтримувати високий рівень якості продукції, відповідати очікуванням споживачів. У маніфесті «Johnson & Johnson» також було прописано, що ціни на товарну лінійку мають відбуватися у демократичний. Джонсон ратував за інновації, науково-дослідницьку діяльність, впровадження нового обладнання. У 50-ті роки «Johnson & Johnson» розширила коло діяльності, зробивши ставку на фармацевтику. У період з 1961 по 1999 рік до корпорації приєдналося близько 50 компаній. У 1981 році «Johnson & Johnson» придбала невелике підприємство «Frontier Contact Lens Company», що спеціалізувалося на продажу контактних лінз. «Johnson & Johnson» модернізувала виробництво. У 1987 році ринок підкорили лінзи «Acuvue» з терміном носіння 7 днів. У 1995 році «Vistakon» (підрозділ компанії) зробила прорив - випустила перші в світі контактні лінзи з терміном носіння один день – «1Day Acuvue».

**Для сильних криза – стимул.** У 1982 році аналітики пророкують крах компанії. 29 вересня 1982 р від беззаспокійливого препарату «Tylenol» загинули семеро людей. Причина смерті – страхотливе кількість ціаніду, знайдене в капсулах. «Tylenol» лідирував серед анальгетиків в США і приносив «Johnson & Johnson» до \$ 1 млрд. прибутку, тобто близько 15% всього прибутку. Репутація компанії була підірвана. Але «Johnson & Johnson» з гідністю прийняли удар, терміново вилучивши з продажу всі ліки – близько 31 млн. упаковок. У ЗМІ з'явилися позитивні відгуки про соціальну відповідальність підприємства. Керівництво висловило готовність надати поліції всю необхідну інформацію. Для запобігання трагедій «Tylenol» стали упаковувати у флакони з контролем першого розкриття. Щоб повернути довіру клієнтів, компанія ввела систему знижок. У порятунок марки «Johnson & Johnson» вклала \$ 170 млн. До кінця 1982 «Tylenol» повернув собі 25% американського ринку. Злочин, до речі, так і не було розкрито.

«Johnson & Johnson», незважаючи на всі перипетії, – успішна компанія. Дані говорять самі за себе: офіси «Johnson & Johnson» базуються більш ніж в 50 країнах. У компанії працює понад 100 тис. чол. «Johnson & Johnson» веде активну діяльність по 3 напрямкам: медичне обладнання, споживча і фармацевтична продукції. Продукція реалізується в 175 країнах. По всьому світу «розкидано» 230 дочірніх підприємств. Такі показники – найкраще свідчення того, що «Johnson & Johnson» – лідер у своїй галузі, що заслужив довіру покупців. «Непотоплюваний корабель» з віковою історією.

#### **Питання до ситуації:**

1. Обґрунтуйте необхідність контролю якості продукції підприємства.
2. Які ще види діяльності виробничого підприємства мають контролюватися.
3. Які наслідки спричинило вживання препарату «Tylenol» невідповідної якості. Яке рішення у зв'язку з цим було прийнято керівництвом компанії та чи допомогло воно подолати кризу.

## Практичне заняття 8.

### Тема 8. Управлінські рішення в менеджменті.

- 8.1. Сутність і види управлінських рішень.
- 8.2. Процес прийняття управлінських рішень.
- 8.3. Методи обґрунтування управлінських рішень.

#### Задача 1. Обґрунтування рішень в умовах ризику та невизначеності.

Пекарня випікає торти на продаж у власному кафе. Собівартість одного торта становить 300 грн. Її продають за 700 грн.

Попит на добу, од.	10	12	14	16	18
Частота	5	10	15	15	5

Якщо торт виготовлено, але не продано, то додаткові збитки становлять 0,20 грн за одиницю. Зробити висновок, скільки випікати продукції за кожним правилом.

#### Розв'язання:

Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернатива з погляду ймовірних прибутків (табл. 8.1). Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшення прибутків через підвищення пропозицій над попитом або неповного задоволення попиту.

Підприємству треба визначити, яку кількість продукції варто випустити, щоб отримати найбільший прибуток. Рішення залежить від ситуації на ринку, тобто від конкретної кількості споживачів. Конкретна кількість споживачів наперед невідома й може бути п'яти варіантів:  $S_1, S_2, S_3, S_4, S_5$ . Є можливими п'ять варіантів випуску продукції підприємством:  $A_1, A_2, A_3, A_4, A_5$ . Кожній парі, що залежить від стану середовища –  $S_j$  та варіанта рішення –  $A_i$ , відповідає значення функціонала оцінювання –  $V(A_i, S_j)$ , що характеризує результат дій (табл. 8.1).

Таблиця 8.1. Прибуток від реалізації (матриця прибутків), тис. грн.

Варіанти рішень, $A_i$	Можливий попит, $S_j$				
	10	12	14	16	18
10	$(0,7 - 0,3) \cdot 10 = 4,0$	$(0,7 - 0,3) \cdot 10 = 4,0$	4,0	4,0	4,0
12	$0,7 \cdot 10 - 0,3 \cdot 12 - 2 \cdot 0,2 = 3,0$	$(0,7 - 0,3) \cdot 12 = 4,8$	4,8	4,8	4,8
14	$0,7 \cdot 10 - 0,3 \cdot 14 - 4 \cdot 0,2 = 2,0$	$0,7 \cdot 12 - 0,3 \cdot 14 - 2 \cdot 0,2 = 3,8$	$(0,7 - 0,3) \cdot 14 = 5,6$	5,6	5,6
16	1,0	2,8	4,6	$(0,7 - 0,3) \cdot 16 = 6,4$	6,4
18	0,0	1,8	3,6	5,4	$(0,7 - 0,3) \cdot 18 = 7,2$
Імовірність	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Таблиця 8.2. Вибір оптимального рішення за критерієм Байєса.

Варіанти рішень, $A_i$	Можливий попит, $S_j$					$V(A_i, S_j) \cdot P_j$	$\max_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\}$
	10	12	14	16	18		
10	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	$4,0 \cdot 0,1 + 4,0 \cdot 0,2 + 4,0 \cdot 0,3 + 4,0 \cdot 0,3 + 4,0 \cdot 0,1 = 4$	
12	3,0	4,8	4,8	4,8	4,8	$3,0 \cdot 0,1 + 4,8 \cdot 0,2 + 4,8 \cdot 0,3 + 4,8 \cdot 0,3 + 4,8 \cdot 0,1 = 4,62$	
14	2,0	3,8	5,6	5,6	5,6	<b>4,88</b>	<i>A3</i>
16	1,0	2,8	4,6	6,4	6,4	4,60	
18	0,0	1,8	3,6	5,4	7,2	3,78	
Імовір- ність	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1	X	

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутку за допомогою критеріїв Байєса за умов відомих імовірностей станів, Лапласа, Вальда, Севіджа за умов повної невизначеності та критерій Гурвіца.

Оптимальну альтернативу за критерієм Байєса можна обчислювати за такими формулами:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\}.$$

Ми знаходимо оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків, тобто функціонал оцінювання має позитивний інгредієнт —  $F^+$ , тому використовуватимемо відповідні формули (розрахунки наведено в табл. 7).

За критерієм Байєса оптимальним буде альтернативне рішення *A3*, оскільки воно передбачає максимальний очікуваний прибуток.

**Критерій Лапласа** характеризується невідомим розподілом імовірностей на множині станів середовища та ґрунтується на принципі «недостатнього обґрунтування», який означає: якщо немає даних для того, щоб вважати один зі станів середовища ймовірнішим, то ймовірності станів середовища треба вважати рівними.

Оптимальну альтернативу за критерієм Лапласа можна знайти за формулами

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}.$$

За критерієм Лапласа оптимальним буде альтернативне рішення *A3*.

Розрахунки наведено в табл. 8.3

Таблиця 8.3. Вибір оптимального рішення за критерієм Лапласа

Варіант рішення, $A_i$	Можливий попит, $S_j$					$1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_j \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}$
	10	12	14	16	18		
10	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	$1/5 \cdot (4,0 + 4,0 + 4,0 + 4,0 + 4,0) = 4$	
12	3,0	4,8	4,8	4,8	4,8	$1/5 \cdot (3,0 + 4,8 + 4,8 + 4,8 + 4,8) = 4,4$	
14	2,0	3,8	5,6	5,6	5,6	$1/5 \cdot (2,0 + 3,8 + 5,6 + 5,6 + 5,6) = 4,5$	$A_3$
16	1,0	2,8	4,6	6,4	6,4	$1/5 \cdot (1,0 + 2,8 + 4,6 + 6,4 + 6,4) = 4,2$	
18	0,0	1,8	3,6	5,4	7,2	$1/5 \cdot (0,0 + 1,8 + 3,6 + 5,4 + 7,2) = 3,6$	

**Критерій Вальда** вважається най обережнішим із критеріїв. *Оптимальне альтернативне рішення за критерієм Вальда* визначається так:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \min_j \{V(A_i, S_j)\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \max_j \{V(A_i, S_j)\}.$$

Розрахунки за критерієм Вальда наведено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4. Вибір оптимального рішення за критерієм Вальда

Варіанти рішення, $A_i$	Можливий попит, $S_j$					$\min_j \{V(A_i, S_j)\}$	$\max_i \min_j \{V(A_i, S_j)\}$
	10	12	14	16	18		
10	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	$A_1$
12	3,0	4,8	4,8	4,8	4,8	3,0	
14	2,0	3,8	5,6	5,6	5,6	2,0	
16	1,0	2,8	4,6	6,4	6,4	1,0	
18	0,0	1,8	3,6	5,4	7,2	0,0	

За критерієм Вальда оптимальним буде альтернативне рішення  $A_1$ .

Для того щоб застосувати **критерій Севіджа**, потрібно побудувати матрицю ризику як лінійне перетворення функціонала оцінювання.

Для побудови **матриці ризику** використовують такі формули:

$$\text{для } F^+ \quad R_{ij} = \max_i \{V(A_i, S_j)\} - V(A_i, S_j);$$

$$\text{для } F^- \quad R_{ij} = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}.$$

Результати формування матриці ризику наведено в табл. 8.5.

Тепер можна застосувати критерій Севіджа до матриці ризику за формулою

$$A_i^* = \min_i \max_j \{R_{ij}\}.$$

Розрахунки результатів за критерієм Севіджа наведено в табл. 8.6.



Таблиця 8.5. МАТРИЦЯ РИЗИКУ, тис. грн

Варіанти рішень, $A_i$	Матриця прибутків ( $V(A_i, S_j)$ )					Матриця ризику ( $R_{ij}$ )				
	10	12	14	16	18	10	12	14	16	18
10	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	$4,0 - 4,0 = 0,0$	$4,8 - 4,0 = 0,8$	$5,6 - 4,0 = 1,6$	$6,4 - 4,0 = 2,4$	$7,2 - 4,0 = 3,2$
12	3,0	4,8	4,8	4,8	4,8	$4,0 - 3,0 = 1,0$	0,0	0,8	1,6	2,4
14	2,0	3,8	5,6	5,6	5,6	$4,0 - 2,0 = 2,0$	1,0	0,0	0,8	1,6
16	1,0	2,8	4,6	6,4	6,4	$4,0 - 1,0 = 3,0$	2,0	1,0	0,0	0,8
18	0,0	1,8	3,6	5,4	7,2	$4,0 - 0,0 = 4,0$	3,0	2,0	1,0	0,0

Таблиця 8.6. Вибір оптимального рішення за критерієм Севіджа

Варіанти рішень, $A_i$	Можливі втрати, $R_{ij}$					$\max_j \{R_{ij}\}$	mini maxj $\{R_{ij}\}$
	10	12	14	16	18		
10	0,0	0,8	1,6	2,4	3,2	3,2	
12	1,0	0,0	0,8	1,6	2,4	2,4	
14	2,0	1,0	0,0	0,8	1,6	<b>2,0</b>	$A_3$
16	3,0	2,0	1,0	0,0	0,8	3,0	
18	4,0	3,0	2,0	1,0	0,0	4,0	

За критерієм Севіджа оптимальним буде альтернативне рішення  $A_3$ , оскільки його реалізація передбачає мінімальні втрати.

**Критерій Гурвіца** дає змогу встановити баланс між випадками крайнього оптимізму та крайнього песимізму за допомогою коефіцієнта оптимізму  $a$ , який визначається від 0 до 1 та показує ступінь схильності людини, що приймає рішення, до оптимізму або песимізму. Якщо  $a = 1$ , то це свідчить про крайній оптимізм, якщо  $a = 0$  — крайній песимізм. За умовою задачі  $a = 0,6$ .

Оптимальну альтернативу за критерієм компромісу Гурвіца можна знаходити за формулами:

$$\text{для } F^+ R_v^* = \max_i \{V(A_i, S_j)\} - V(A_i, S_j);$$

$$\text{для } F^+ R_v^* = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}.$$

Таблиця 8.7. Вибір оптимального рішення за критерієм компромісу Гурвіца

Варіанти рішень, $A_i$	Матриця прибутків ( $V(A_i, S_j)$ )					$\max_j$ $\{V(A_i, S_j)\}$	$\min_j$ $\{V(A_i, S_j)\}$	$a \cdot \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1 - a) \min_j \{V(A_i, S_j)\}$	$\max_i \{a \cdot \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1 - a) \min_j \{V(A_i, S_j)\}\}$
	10	12	14	16	18				
10	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	$0,6 \cdot 4,0 + 0,4 \cdot 4,0 = 4$	
12	3,0	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	3,0	$2,88 + 1,2 = 4,08$	
14	2,0	3,8	5,6	5,6	5,6	5,6	2,0	4,16	
16	1,0	2,8	4,6	6,4	6,4	6,4	1,0	4,24	
18	0,0	1,8	3,6	5,4	7,2	7,2	0,0	<b>4,32</b>	$A_5$

Оптимальним рішенням за критерієм Гурвіца буде альтернативне рішення  $A_5$ . Висновок: Розрахунок за більшістю поданих критеріїв, оптимальним є виробництво продукції згідно з альтернативним варіантом  $A_3$ .

## Практичне заняття 9.

### Тема 9. Методи менеджменту.

9.1. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.

9.2. Методи управлінської праці в командах.

#### Практичне завдання 1.

**Які методи менеджменту потрібно застосувати в мережі готелів для вирішення таких завдань:**

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Мережа готелів не використовує для оздоровлення працівників свій готель на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.

#### Практичне завдання 2.

Піцерія налагодила усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло поряд кілька невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати праці у конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. “Авральні” ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

#### Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керовану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

Таблиця 9.1. Відповіді.

Методи менеджменту	Функції менеджменту	Управлінські рішення
Економічні:		
Технологічні:		
Соціально-психологічні:		
Організаційно-розпорядчі:		

#### Практичне завдання 3. Обговорення конкретної ситуації.

Матеріал для обговорення на сайті: <https://variant.com.ua/article/podruzhhia-z-luhanska-ferma/>

## Практичне заняття 10.

**Тема 10.** Розвиток навичок роботи з інформаційними ресурсами.

10.1. Інформація, її види та роль в менеджменті.

10.2. Інформаційні процеси в організації.

### Практичне завдання 1.

1. Вказати та описати етапи моделі комунікацій з наявністю комунікаційних бар'єрів для ситуацій:

А. Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни.

Б. Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу.

В. Начальник «холодного цеху» рекомендує заступнику з виробництва преміювати винахідливого кухаря.

Таблиця 10.1. Відповіді.

Етапи моделі комунікацій	Комунікаційні бар'єри
1 етап: повідомлення: А: Б: В:	А: Б: В:
2 етап: форма передачі повідомлення: А: Б: В:	А: Б: В:
3 етап: канал передачі повідомлення: А: Б: В:	А: Б: В:
4 етап: одержувач(і) повідомлення: А: Б: В:	А: Б: В:
5 етап: зворотній зв'язок: А: Б: В:	А: Б: В:

### Практичне завдання 2.

Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати.

А. Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого мережі готелів між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

Таблиця 10.2. Відповіді.

Вид інформації	Особа, яка збирає інформацію
А:	А:
Б:	Б:

### Практичне завдання 3.

Працівникові відділу замовлення суші потрапив до рук лист такого змісту: “Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому ресторані суші виявилися не свіжими. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваші суші. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів.”

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Хто є відправником, а хто отримувачем інформації.
3. Який вид комунікацій тут має місце?
4. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?
5. Які дії для вирішення цієї ситуації. Яку інформацію та документацію слід використати у цьому випадку?

## **Практичне заняття 11.**

### **Тема 11. Методи розв'язання конфліктів.**

#### **Конкретна ситуація. Стадії конфлікту.**

1. Гість забронював стіл для двох. У ресторані він чекає кілька хвилин, поки хостес / адміністратор зможуть знайти його резерв. Далі гостя проводять до самого, на його погляд, незручного столика. Той відчуває неповагу до себе, адже витратив час на бронь столика. А відсутність системи, яка дає можливість знати найближчі резерви, позбавила його очікуваного сервісу. Через пікового навантаження гість змушений очікувати.

2. Інцидент. Це момент, коли гість заявляє про проблему. Іноді заявлена проблема не відображає реальної. Але це лише іноді. Тут персонал часто припускається помилки через небажання або невміння брати участь в переговорах. Однак «страусина» позиція нічого не вирішить! Приклад. Гість обурений: «У моєму салаті з креветками креветки відсутні!» Офіціант відповідає: «Вибачте. Зараз », бере страву і йде. Проходить час, гість сидить в подиві і через хвилин 10 розуміє, що офіціант не збирається знову підходити до нього і вирішувати проблему. Тоді настає третій етап.

3. Ескалація. Період зростання напруги, часто стрімкого. Гість заявляє, що столик йому не підходить, тому що тягне з дверей, це доставляє йому дискомфорт і навіть становить небезпеку для здоров'я. Офіціант видаляється з'ясувати, чи є можливість пересадити гостя. Адміністратор прикидає варіанти, на що йде час. Офіціант вже відволікається на потреби інших столів. Адміністратор з'ясував, що варіантів немає або є, але вони з'являться значно пізніше. Повідомити про це гостю він не вважав за потрібне, припустивши, що це зробить офіціант. У гостя ж, який не одержав зворотного зв'язку своєчасно, стрімко накопичується напруга, він злиться.

4. Вибух. У цей момент гість виходить з себе – заявлений сервіс себе не виправдав! Реакція може бути різною: відвідувач вимагає адміністрацію, погрожує більше не повернутися сюди, скаржиться на основну проблему або на все непрямі. Однак реакція необов'язково буде агресивною: багато людей контролюють свої емоції. Тільки не слід до цього ставитися з меншою увагою. Перше, що хочеться зробити, коли вас звинувачують, - захищатися. Інтуїтивно здається, що це саме вірне рішення. Адже ви особисто намагалися і вся команда вкладає душу в роботу, а тут вас недооцінили тощо. Увага: це шлях до провалу! Чи не сперечайтесь. Не тисніть у відповідь. Гість буде тільки сильніше наполягати на своєму. Він відчує, що ви його не чуєте. Чим менше ви його чуєте, тим голосніше він буде обурюватися.

5. Спад. Зниження градуса напруженості можна визначити по готовності гостя вислухати пропозиції для вирішення конфлікту. За умови, якщо ви вже вислухали гостя і вибачилися, спад буде стрімким.

6. Постконфліктна стадія. Якщо проблема вирішена, інцидент зійде нанівець. Однак важливо дуже уважно ставитися до такого гостя. Адміністратор обов'язково ще раз вступає з ним у контакт, щоб переконатися:

все йде як треба. Дуже хороша техніка зміни офіціанта: не тому, що офіціант зробив щось не те, а для того, щоб не асоціювати стан стресу з першим офіціантом. У разі, якщо конфлікт не вирішено, виникає вторинний зростання напруги з більш сильною амплітудою, і шанси вирішити його значно знижуються. А тому важливо своєчасно реагувати і мати чіткі інструкції для вирішення конфліктних ситуацій.

**Завдання:** Вирішити проблему за допомогою правила LAST  
Абревіатура розшифровується так:

Listen – вислухай

Apologize – вибачся

Solve - виріши проблему

Thanks – подякуй.

Listen – вислухайте гостя. Дайте йому виговоритися і не перебивайте. Опишіть озвучену ним проблему своїми словами, щоб бути впевненим, що ви правильно зрозуміли суть конфлікту. Уміння слухати – велика річ, адже часто гість просто хоче допомогти вам, вказавши на проблему. Ви повинні бути вдячні таким людям, тому що саме вони допомагають поліпшити якість і сервіс. Apologize – щиро вибачитися. Іноді вибачення повністю вирішує конфліктну ситуацію.

Скажіть приблизно наступне: «Мені дуже шкода, що так сталося. Така ситуація сталася вперше. Я від імені всього нашого закладу приношу вибачення і гарантую, що такого надалі не повториться ». Якщо гарантувати не можете, не говоріть неправди. Пообіцяйте докласти всіх зусиль, щоб подібного більше не сталося. І зробіть це одразу!

Solve – вирішити проблему. Якщо вибачень виявилось недостатньо, вам доведеться вирішити проблему.

1. Спочатку запропонуйте своє рішення. Якщо гість не задоволений запропонованим варіантом, запитаєте у нього, якою він бачить вихід з ситуації, що склалася.

2. Якщо рішення відвідувача вас влаштовує, погоджуйтеся.

3. Якщо ні, запропонуйте третій варіант. Не завжди у вас вийде вирішити конфлікт. Змириться з цим, ви не всесильні. Бувають безвихідні ситуації.

Ваше завдання – докласти максимум зусиль для позитивного результату. Thanks – подякуйте гостю за зворотній зв'язок. За те, що він привернув вашу увагу до проблеми. Якщо ви будете знати про проблему, значить, зможете зробити так, щоб вона не повторилася в майбутньому.

## Практичне заняття 12.

Тема 11. Лідерство та керівництво.

Дискусія на тему: "Лідерами народжуються чи стають"

Прочитайте конкретні ситуації:

### Конкретна ситуація 1. Ховард Джонсон

Ховард Джонсон – на сьогодні це один з найбільш відомих діячів у ресторанному і готельному бізнесі. Це ім'я є синонімом рушійних амбіцій, прагнення до досконалості й уміння вчасно передбачати потреби американців. Спочатку Джонсон працював продавцем тютюнових виробів у компанії свого батька, але коли його батько в 1925 р. помер, він був змушений кинути школу і зайнятися іншою справою. Щоб забезпечити собі стійкий дохід, Джонсон зайняв \$500 і придбав у м. Уолэстон (штат Массачусетс) невелику аптеку-магазинчик, при якій також був маленький газетний кіоск. Хоча цей бізнес виявився досить прибутковим, Джонсон боявся, що може утратити франчайзингову ліцензію на продаж газет, і тому вирішив – водночас – позбутися від усього закладу. Бізнес у той час був на підйомі. Влітку він побудував безліч кіосків на пляжах Массачусетса і найняв хлопчиськ, що торгували в цих кіосках великими порціями морозива і пиріжками – по 10 центів за штуку.

Джонсон був одним з тих, хто першим став широко впроваджувати в 1930-і роки практику франчайзинга. Завдяки цьому до 1935 р. відкрилося 25 ресторанів Howard Johnson, а в 1940 р. їх було вже 100. Незважаючи на тяготи Другої світової війни прибутки Джонсона продовжували рости, але вони були зв'язані не з ресторанним бізнесом. В ті роки Джонсон звернувся до своїх колег і запропонував через них поставляти їжу військовим частинам і підрозділам, а також організаціям, зайнятим перевезеннями вантажів. Після перемоги над Японією Джонсон знову повернувся в ресторанний бізнес. Завдяки наполегливості і творчому підходу наприкінці війни його фінансове становище було більш міцним, ніж на її початку. У якомусь ступені це пояснюється і тим, що до війни він також займався виробництвом морозива. Однак головними факторами були розміщення його ресторанів на основних дорожніх магістралях і їх чистота, а також висока якість морозива і сандвічів, що подавалися відвідувачам у чистих, привабливих будинках, що до того ж мали оформлення, що легко впізнавалося та запам'ятовувалося.

У 1950-і роки Джонсон створив прецедент, почавши маркетинг заморожених продуктів харчування. Він заснував у Бостоні і Майамі дочірні компанії, що займалися саме такими продуктами, а багато ресторанів Howard Johnson використовували морожені продукти.

У 1954 р. його компанія зайнялася готельним бізнесом, одержавши франчайзингову ліцензію на відкриття свого першого мотелю в м. Савана, штат Джорджія. Нова справа стала органічним доповненням до його ресторанної мережі, що протягом майже тридцяти років робила ставку на розташування її на основних дорожніх магістралях і на обслуговування родин. У міру того як сегмент людей, що подорожують у справах бізнесу, ставав усе більш значимим,

у його закладах для проживання додавалися приміщення для відпочинку і розваг, проведення нарад і банкетні зали.

У 1959 р. Ховард-старший передав посаду президента компанії своєму синові, заповідав йому «продовжувати нарощувати бізнес». В наступні роки чисельність персоналу компанії динамічно росла, однак незважаючи на всі зусилля її менеджерів, вона втратила елемент свіжості і стала менш привабливою для гостей. Як з'ясувалося, корені цієї дилеми ішли в помилкове планування менеджменту, в основі якого лежали заперечення всебічного аналізу ринку і сподівання тільки на аналіз карток відгуків відвідувачів.

У 1996 р. під керівництвом нового президента і виконавчого директора компанії Howard Johnson Стефана Філіпса підрозділ франчайзингових послуг в сфері гостинності (HFS) розробило план «Майбутнє настає сьогодні», основною метою якого було відновлення репутації бренду компанії в наступному сторіччі. Цей план дозволив підприємствам Howard Johnson за останні кілька років добре капіталізуватися за рахунок поліпшення якості обслуговування. Ключовою складовою цього відновлення є сміливий сучасний маркетинг. До традиційного для закладу кольору оформлення, з домінуванням жовтогарячого, був доданий новий, у якості фону, яскравий синій колір. Той же підхід до оформлення був рекомендований і усім франчайзинговим структурам мережі.

Енергійний Філіпс, ветеран роботи в галузі, який сам протягом тривалого часу був франчайзин Howard Johnson, дуже сильно вірив у силу бренду компанії. Саме завдяки йому компанія в даний час настільки довго й успішно діє в центральних сегментах ринку.

### **Конкретна ситуація 2. Рей Крок.**

З погляду фінансового успіху, із усіх споживачів, що діяли в індустрії гостинності, Рей Крок був самим щасливим. У 1982 р. він був призначений головою ради директорів компанії McDonald's, організації, що поставила собі за мету покрити усю земну кулю ресторанами, що торгують гамбургерами. Серед легенд, що ходили про Крока, одна говорить, що до п'ятдесяти двох років він і не уявляв про те, що в майбутньому його очікують такі слава і багатство.

Первісна ідея діяльності McDonald's була розроблена двома братами – Ричардом і Морісом, що, утім, ніяк не збиралися розширювати свій бізнес. Братів Мак-Дональдс їх поточний прибуток цілком вулаштував, як і володіння єдиним рестораном у м. Сан-Бернардіно, штат Каліфорнія. Однак один раз золоті арки цього закладу потрапилися на очі Кроку і вразили його уяву, як, утім, і його чистота та простота всіх операцій.

Серед талантів Крока відзначимо в першу чергу його організаційні навички, наполегливість і величезну віру в маркетинг. Крім того, він відрізнявся талантом підбирати собі помічників, які були тією ж мірою, як і він, спрямовані на справу і вносили свої фінансові, аналітичні і менеджерські здібності в успіх бізнесу. Однак саме Крок постійно залишався свого роду «свічею запалювання» і основною рушійною силою усієї справи, і так



продовжувалося до самої його смерті, у 1984 р. У той час спадщина Крока коштувала багато мільярдів доларів.

Велика частина з власних \$400 млн Крока відповідно до заповіту були передані його співробітникам, лікарням і музеєві Mardhall Field. Що особливо важливо, Крок розробив базові операційні посібники, включаючи концепції KISS і QSC&V (з перших букв англійських виражень, які означають відповідно «Роби все так просто, щоб було зрозуміло і тупиці» і «Якість, сервіс, чистота і цінність»). Гасло Крока «Ніколи не будь без справи» також знайшло втілення в організації його бізнесу.

Такі підприємства бізнесу, як McDonald's, не можуть бути створені без належного почуття самопожертви, і Рей Крок безсумнівно володів цим почуттям у повній мірі. Сьогодні типовий заклад McDonald's може принести \$1 млн чистого прибутку за рік, і це завдяки видатним маркетинговим здібностям Крока. Насправді McDonald's Corporation стала настільки впливовою у світі бізнесу, що журнал Entrepreneur (Підприємець) у 1997 р. назвав її структурою номер один у франчайзинговому бізнесі.

Дискусія. Питання для обговорення:

- 1) Чи Ховард Джонсон та Рей Крок народилися лідерами?
- 2) Чи я можу стати лідером?
- 3) Якщо так, то що для цього треба зробити?

## Практичне заняття 13.

**Тема 13.** Оцінка ефективності управління в готельно-ресторанній справі.

13.1. Роль готельно-ресторанного бізнесу в суспільстві.

13.2. Види відповідальності в менеджменті.

### Конкретна ситуація 1. Джон Уїллард Марріотт.

Джон Уїллард Марріотт, другий з восьми дітей у родині, народився і виховувався в штаті Юта. Як це часто буває у великих родинах, вже в юні роки він почав заробляти гроші, виконуючи самі різні види робіт. Так, до вісімнадцяти років він протягом двох років проробив у мормонській місії, після чого вступив у коледж Weber Junior, а пізніше – в університет штату. Щоб платити за своє навчання і допомагати своїй родині, він продовжував працювати, де тільки прийдеться, у тому числі продавав вовняну білизну лісорубам, завідував книгарнею і викладав англійську мову в середній школі.

У 1927 р. разом зі своєю дружиною Еліс Марріотт почав продавати пиво A&W Root Beer у кіоску, який він сам побудував у Вашингтоні, столиці країни. Однак цей бізнес йшов не дуже спритно, особливо коли наставали холоди, тому Марріотт вирішив додати в асортимент кіоску гарячі страви і перейменував свій кіоск у Hot Shoppe (Гарячі страви на продаж). Ідея спрацювала, і до тридцяти років Марріотт став мільйонером.

Незважаючи на проблеми зі здоров'ям, Марріотт залишався дуже енергійною людиною, що активно розширював свій бізнес. Саме він став першим, хто запропонував годувати пасажирів під час перельоту. На практиці ця ідея була реалізована їм у 1937 р. разом з вашингтонською компанією Hoover Airfield. А всього через два роки після цього він вийшов на ринок продуктів харчування, запропонувавши свої послуги в даній області урядовим закладам, шкільним кафетеріям і лікарням. У 1957 р. Марріотт відкрив перший з надалі численних готелів Marriott. Завдяки успіхові й усе більш позитивному іміджеві компанії Марріотт у 1967 р. змінив її назву на Marriott Corporation. Білл-молодший, син Марріотта, офіційно став головним виконавчим директором Marriott Corporation у 1972 р. Під керуванням нового директора обсяг продажів компанії різко виріс і в середині 1980-х перевищив \$3 млрд. Розширювалася сфера діяльності компанії. Тепер вона займалася також курортами, круїзними кораблями, ресторанами швидкого харчування і місцями для проживання людей похилого віку.

Після смерті Уїлларда Марріотта в 1985 р. Marriott Corporation продовжує займати вагомe місце в індустрії гостинності. Завдяки своїй вірі, наполегливості і прихильності до родини Уїллард Марріотт, що почав власний бізнес з кіоску з продажу пива, який він побудував своїми руками, закінчив життя на чолі справи, вартість якої складає багато мільярдів доларів.

### Питання для обговорення:

- 1) Результативність діяльності Marriott Corporation. Ефект та ефективність.
- 2) Фактори, що впливають на результативність діяльності Marriott Corporation.

Навчальне видання

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання

ЗАМУЛА Олена Василівна  
ЗАМУЛА Олексій Олександрович

Відповідальний за випуск доц. О.В. Прохоренко  
Роботу до видання рекомендував доц. О.Ю. Лінькова

В авторській редакції

План 2024 р., поз. 701

Підписано до друку 27.06.24. Формат 60×84 1/24. Друк офсетний.

Гарнітура Times New Roman Сур. Ум. друк. арк. 1,9. Зам. № .

Ціна договірною

---

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

---

Електронна версія