

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені І.І. МЕЧНИКОВА
ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ГЕОГРАФІЇ І ТУРИЗМУ

К. В. Коломієць, В. В. Яворська, В. А. Сич

Методичні рекомендації
для проведення практичних занять
з навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ»

зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»

ОДЕСА
ОНУ
2023

УДК 338.486:005

М54

Укладачі:

К. В. Коломієць, кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри економічної та соціальної географії і туризму

В. В. Яворська, доктор географічних наук, професор, професор кафедри економічної та соціальної географії і туризму

В. А. Сич, доктор географічних наук, професор, професор кафедри економічної та соціальної географії і туризму

Рецензенти:

М. В. Адобовська, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри географії України, ґрунтознавства і земельного кадастру Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

З. В. Приходько, кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри економічної та соціальної географії і туризму Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
геолого-географічного факультету ОНУ імені І. І. Мечникова.
Протокол № 10 від 27 червня 2023 року*

М54 **Методичні рекомендації для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент в туризмі» зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» / К. В. Коломієць, В. В. Яворська, В. А. Сич ; Одес. нац. ун-т імені І. І. Мечникова. – Одеса : Бондаренко М.О., 2023. – 72 с.**

Методичні рекомендації призначені для студентів освітнього рівня "Бакалавр" спеціальності 242 "Туризм і рекреація". Наведені плани практичних занять з навчальної дисципліни "Менеджмент в туризмі" та методичні рекомендації до їх виконання. Студенти мають змогу ознайомитись із тематикою, порядком та організацією виконання основних практичних завдань, поняттями і категоріями, обов'язковими для засвоєння, питаннями для самоконтролю, списками рекомендованої літератури та електронних інформаційних ресурсів.

УДК 338.486:005

© К. В. Коломієць, В. В. Яворська,
В. А. Сич, , 2023
© Одеський національний
університет імені І. І. Мечникова, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тематичний план навчальної дисципліни	6
Змістовний модуль 1. Управління туристичною організацією: внутрішнє та зовнішнє середовище	7
Тема 1. Менеджмент туризму: сутність, основні підходи.....	7
Тема 2. Процес і методи управління організацією.....	10
Тема 3. Сутність і класифікація методів менеджменту.....	12
Тема 4. Управлінські рішення в менеджменті.....	15
Тема 5. Туризм як об'єкт управління	18
Тема 6. Планування в організації.....	24
Тема 7. Організація як об'єкт управління і функція менеджменту.....	30
Тема 8. Організація як функція менеджменту	35
Змістовний модуль 2. Забезпечення ефективної діяльності організації.....	38
Тема 9. Мотивація як функція менеджменту в туризмі.....	38
Тема 10. Менеджмент мотивації персоналу туристичного підприємства та готельно-ресторанного господарства.	41
Тема 11. Контроль як функція менеджменту.....	43
Тема 12. Управління збутом туристського продукту.	48
Тема 13. Управління персоналом підприємств туристської індустрії.	51
Тема 14. Керівництво: влада та особистий вплив. Лідерство.	54
Тема 15. Управління конфліктами, змінами, стресами.....	61
Тема 16. Управління продуктивністю	66
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Пропонований навчально-методичний комплекс допоможе студентам, що вивчають предмет «Менеджмент в туризмі», освоїти навчальну програму з даної дисципліни, підготуватися до іспиту, краще уявити собі сучасні тенденції в управлінні туристичними організаціями для більш ефективної їх діяльності. Запропоновані рекомендації повинні допомогти студентам придбати необхідні знання, навички та вміння застосовувати їх при відповідях на практичних заняттях, підготовці рефератів і курсових робіт, а також під час складання іспиту.

Мета дисципліни полягає у формуванні у майбутніх фахівців сучасного креативного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь та навичок щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття ефективних управлінських рішень.

Ознайомлення з даним курсом надає можливість оволодіння новітніми теоретичними знаннями з питань управління туристичними організаціями та набуття практичних умінь та навичок для побудови системи менеджменту таких організацій, які б забезпечили їх ефективне функціонування у конкурентному та мінливому середовищі діяльності.

Завдання дисципліни:

- вивчення основних понять менеджменту в туризмі;
- надання знань про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства;
- вивчення впливу макро- та мікросередовища;
- формування умінь розробляти організаційні структури, здійснювати поточне та стратегічне планування;
- формування вміння оцінювати ефективність менеджменту в туризмі,
- формування управлінських навичок діяльності у готельному, курортному та туристичному сервісі.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- фахові поняття та терміни: стратегічне планування, оперативне (поточне) планування, корпоративні стратегії, управлінське рішення, адміністративно-управлінський апарат, формальні та неформальні комунікації, економічна ефективність менеджменту, ефективність управлінських рішень, ефективність управління персоналом та ін..

- методи, які застосовуються в менеджменті: загальні методи менеджменту; організаційно-адміністративні методи; соціально-психологічні методи; методи аналізу, застосовувані у плануванні; методи прийняття управлінських рішень; методи добору кадрів; методи пошуку інформації в мережі Інтернет.

вміти:

- формулювати місію та цілі підприємства готельного, курортного та туристичного сервісу;
- аналізувати вплив макросередовища на діяльність туристичної фірми;

- формувати організаційні структури управління різних типів;
- оцінювати ефективність структур управління;
- контролювати діяльність туристичної фірми;
- оцінювати ефективність контролю;
- розраховувати показники ефективності надання послуг в туризмі;
- оцінювати ефективність управлінських рішень в туризмі;
- керувати комунікаційними процесами туристичної фірми;
- оцінювати ефективність менеджменту туристичної фірми.

Курс складається з двох змістових модулів. Перший присвячений вивченню основ теорії менеджменту, функціям менеджменту, методам управління, видам управлінських рішень та способам їх прийняття, плануванню діяльності організації, особливостям організаційно-управлінської структури сучасних підприємств.

Другий змістовий модуль – забезпеченню ефективної діяльності організації за допомогою різних форм мотивації персоналу та контролю над виконанням задач, підбору персоналу, ролі керівника в організації; методів усунення та запобігання конфліктних ситуацій..

Дисципліна «Менеджмент в туризмі» носить міждисциплінарний характер і тісно пов'язана з такими навчальними дисциплінами, як «Організація туризму», «Підприємництво в туризмі», «Економічна теорія», «Маркетинг в туризмі», «Реклама в туризмі», «Економіка туризму».

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

п/п	Назва теми практичної роботи	Всього	Лекції	Практич ні	Самостій на робота
Змістовний модуль 1. Управління туристичною організацією: внутрішнє та зовнішнє середовище					
1.	Тема 1. Менеджмент туризму: сутність, основні підходи.	10	2	2	6
2.	Тема 2. Процес і методи управління організацією	10	2	2	6
3.	Тема 3. Сутність і класифікація методів менеджменту.	8	2	1	5
4.	Тема 4. Управлінські рішення в менеджменті.	9	2	2	5
5.	Тема 5. Туризм як об'єкт управління.	8	2	1	5
6.	Тема 6. Планування в організації.	10	2	2	6
7.	Тема 7. Організація як об'єкт управління і функція менеджменту	10	2	2	6
8.	Тема 8. Організація як функція менеджменту	10	2	2	6
	Разом за змістовим модулем 1	75	16	14	45
Змістовний модуль 2. Забезпечення ефективної діяльності організації					
9	Тема 9. Мотивація як функція менеджменту в туризмі.	10	2	2	6
10	Тема 10. Менеджмент мотивації персоналу туристичного підприємства та готельно-ресторанного господарства.	10	2	2	6
11	Тема 11. Контроль як функція менеджменту.	9	2	2	5
12	Тема 12. Управління збутом туристського продукту.	8	2	1	5
13	Тема 13. Управління персоналом підприємств туристської індустрії	9	2	1	6
14	Тема 14. Керівництво: влада та особистий вплив. Лідерство.	10	2	2	6
15	Тема 15. Управління конфліктами, змінами, стресами.	10	2	2	6
16	Тема 16. Управління продуктивністю.	9	2	2	5
	Разом за змістовим модулем 2	75	16	14	45
	Усього годин	150	32	28	90

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Тема 1. Менеджмент туризму: сутність, основні підходи.

Сутність і основні підходи в менеджменті. Суб'єкт та об'єкт управління: характеристика, взаємозв'язок і взаємодія. Формування і розвиток науки про управління. Зародження науки про управління. Еволюція наукових шкіл менеджменту.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Менеджмент, управління, рівні управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, система управління, управлінські зв'язки, структура системи менеджменту; процесний, системний та ситуаційний підходи менеджменту, принципи наукового управління, наукові школи менеджменту, принципи менеджменту.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
2. Назвіть основні етапи формування науки про управління.
3. Охарактеризуйте основні школи менеджменту: школу наукового управління, класичну (адміністративну) школу, школу людських відносин, кількісну школу.
4. Охарактеризуйте основні підходи до визначення поняття «менеджмент».
5. Що є суб'єктом та об'єктом управління? Який взаємозв'язок між ними?
6. Перелічіть основні принципи менеджменту.
7. У чому полягають завдання менеджменту?
8. Яким вимогам мають відповідати вірно сформульовані цілі?
9. Охарактеризуйте структуру системи менеджменту.
10. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні наукові підходи до менеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1. Які наукові тези Ф. Тейлора не можуть бути застосовані у сучасних організаціях?

Завдання 2. Охарактеризуйте принципи адміністративного управління за А. Файолем та їх роль в управлінні сучасними організаціями.

Завдання 3. Обґрунтуйте, яка з наукових ідей школи людських відносин Вам імпонує найбільше?

Завдання 4. Дайте пояснення терміну "стейкхолдер-менеджмент".

Завдання 5. Охарактеризуйте ідеальну особистість менеджера в сучасних умовах через виокремлення його 5-ти головних характеристик. Якими новими якостями та компетенціями повинен володіти сучасний менеджер.

Завдання 6. Опишіть роль менеджменту для сучасної організації.

Завдання 7. Складіть порівняльну таблицю (табл. 1), в якій були б зазначені основні риси, які притаманні ситуаційному, процесному та системному підходам у менеджменті.

Таблиця 1

Порівняння підходів у менеджменті

Основні риси	Ситуаційний підхід	Процесний підхід	Системний підхід

Завдання 8

Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Розробити положення європейської моделі менеджменту. Завдання виконати в таблиці 2.

Таблиця 2

Моделі менеджменту

№ з/п	Моделі менеджменту		
	японська	американська	європейська

Завдання 9. Компанія Adidas

Тезисно сформулюйте основні етапи розвитку системи менеджменту даної компанії й виокремте ключові фактори її успіху на основі наведеної інформації.

Майже століття компанія Adidas є символом успіху у світі спорту. Історія компанії почалася в 1920 році, коли молодий швець з Німеччини Адольф Дасслер зшив пару спортивного взуття, яка максимально була адаптована до специфіки спортивної діяльності. Ця ідея виявилася досить успішною і на сьогодні компанія Adidas має широкий асортимент спортивних товарів, починаючи з футбольних бутс й баскетбольних кросівок та закінчуючи спортивним взуттям та одягом для відпочинку і туризму.

У 1948 році з'явилася назва компанії Adidas шляхом поєднання перших складів імені та прізвища її засновника. Наступного року були офіційно зареєстровані назва та символ Adidas – знамениті три смужки. Після сімдесятирічного існування компанії у вигляді "сімейного бізнесу" у 1989 році Adidas змінив організаційно-правову форму на відкрите акціонерне товариство. Основними виробничими підрозділами Adidas є Originals Forever, Sport, Adidas Equipment, які забезпечують близько 78% всього обсягу продажів.

Після придбання компанією Adidas у 1997 році торговельної групи Salomon, ім'я компанії змінилося на «Adidas-Salomon AG». Жоден з конкурентів на ринку спортивних товарів не володіє настільки диверсифікованим портфелем торгових марок, які пропонують товари як для

зимових, так і для літніх видів спорту. Сьогодні частка компанії «Adidas–Salomon AG» становить близько 19% світового ринку спортивних товарів.

Компанія Adidas працює через торгівельну мережу більше ста спільних підприємств, філій, представництв, розміщених у різних країнах світу. Дистриб'юторська політика компанії побудована на основі поділу на регіони: Північна Америка, Європа / Близький Схід, Африка, Азія / Тихоокеанський регіон, Латинська Америка. На сьогодні спортивні товари компанії Adidas можна придбати більш ніж в 160 країнах світу.

Для популяризації своєї продукції компанія Adidas співпрацює з такими спортсменами, як Девід Бекхем, Рауль, Зінедін Зідан, Ганна Курнікова, Марат Сафін, Мартіна Хінгіс.

Кожнен раз нова колекція спортивних товарів компанії Adidas налічує більш ніж 180 моделей взуття, і 300 моделей різного роду одягу для більш ніж 8 видів спорту. В рамках диверсифікації своєї діяльності компанія Adidas випускає більше десяти видів парфумерії. Щорічно компанія Adidas реєструє кілька сотень патентів на технології.

Компанія Adidas веде активну конкурентну боротьбу на ринку, зокрема нещодавно в обхід Nike уклала рекордний контракт з Манчестер Юнайтед. У свою чергу компанія Nike запропонувала вигіднішу пропозицію Челсі, в підсумку чого лондонський клуб розірвав контракт з компанією Adidas.

Компанія Adidas активно використовує технологічні інновації, наприклад випустили перше у світі «розумне» взуття. У 2013 році компанія Adidas розробила сервіс Snapshot, який вимірює швидкість польоту м'яча та інші параметри його руху.

Завдання 10. Компанія Apple

Які сучасні тренди менеджменту простежуються в діяльності компанії Apple?

В компанії Apple авторитарний стиль управління, оскільки більшість управлінських рішень приймаються тільки вищим керівництвом. На відміну від Google, коли інженерам надають 20% робочого часу на проекти, що їм цікаві (правило "Twenty percent time"), тут не використовується. Організаційне забезпечення діяльності компанії Apple спрямоване «зверху вниз», і спроби нижчих ієрархічних щаблів компанії щодо раціоналізації, окремих змін суворо засуджується.

Водночас усі працівники компанії Apple мають право, звернувшись у спеціально створену проектну групу, вносити пропозиції по їх покращенню. Незважаючи на те, що оплата праці в компанії Apple є невисокою, панує жорстка дисципліна, за кількістю понаднормових годин лідирує в усій Західній півкулі, плинність кадрів є низькою, а результати діяльності компанії щороку зростають.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.

2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Винниченко І. Ризики в туризмі. Навч.-метод. посібник. КНУ імені Т.Г. Шевченка. К., 2014. 101 с.
4. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
5. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.

Тема 2. Процес і методи управління організацією

Поняття процесу управління. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності. Поняття функцій менеджменту. Класифікація функцій менеджменту. Сутність і класифікація методів менеджменту. Економічні методи управління. Організаційно-розпорядчі методи управління. Соціальні методи управління.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Управлінський цикл, загальні та конкретні функції управління, елементи управління підприємством, результативний та дієвий підходи в управлінні, управлінський процес, проблема, управлінські рішення, суб'єкти рішення; планування, організація, мотивація, контроль;

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1: *Доповніть причинно–наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:*

Симптом	Фактор	Причина
посилення плинності кадрів		
	низька якість фінансового менеджменту	
	втрата ринків збуту продукції	
		невідповідність кваліфікації працівників специфіці діяльності організації
	застаріла виробнича структура	
збої комунікаційних процесів		

Ситуаційне завдання 2: *Доповніть причинно–наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:*

Симптом	Фактор	Причина
збільшення залишків готової продукції на складах		
	прорахунки в асортиментній політиці	
		погіршення ринкової

		кон,юнктури
збільшення виробництва	простоїв	
	брак іновацій раціоналізаторства	та
		відсутність системи управління запасами

Завдання 3. Спортивний клуб Драйв

Змодельуйте перелік симптомів, які можуть виникнути при наростанні негативного впливу вищезначених факторів.

Спортивний клуб «Драйв» надає спортивні послуги використовуючи два тренажерних зали з сучасними кардіо- і силовими тренажерами через персональний тренінг, кросфіт та фітнес тренування, складання індивідуального раціону харчування; фітнес-бар, що надає широкий вибір свіжих соків, легких закусок, а також різноманітне спортивне харчування. Тренери спортивного клубу мають можливість додаткового заробітку при проведенні групових та персональних тренувань, написанні програм тренувань та харчування. Конкурентами даного підприємства є такі спортивні клуби Тернополя, як «Колізей», «Iron», «Спарта», «Powergym», «Gladiator». Попит на послуги спортивного клубу постійно змінюється через вплив ряду факторів, основними з яких є сезонні та споживчі очікування.

Завдання 4. Складіть таблицю з характеристикою елементів управління та зазначте які з них відносяться до жорстких, а які до м'яких

Елементи управління	Характеристика елемента

Завдання 5. Складіть таблицю внутрішніх та зовнішніх чинників та умов, які потенційно можуть визивати проблемні ситуації.

Внутрішні чинники та умови	Зовнішні чинники та умови

Завдання 6. Складіть таблицю розподілу видів управлінських рішень за рівнями управління.

Вид управлінського рішення	Рівень управління	Приклад управлінського рішення

Завдання 7. Дайте характеристику функціям менеджменту:

Функція менеджменту	Стисла характеристика
Планування	

Організація взаємодія	
Мотивація	
Контроль	

Завдання 8:

- А. Спробуйте проаналізувати і зрозуміти вагомість таких функцій управління, як планування та організація. З'ясуйте роль кожної з них у вашій організації.
- Б. Обміркуйте, яку роль в мотивації грають змістовні і процесуальні теорії. Запропонуйте варіанти використання їх в практиці управління вашою організацією.
- В. Спробуйте застосувати теорію очікування і справедливості в своїй організації. Обговоріть отримані результати.
- Г. Порівняйте модель мотивації Маслоу з моделями Мак Клеlland і Герцберга. Виявити їх принципові відмінності. Виберіть з вашої практики ситуацію, в якій потрібно мотивація, і покажіть, як в ній будуть «працювати» різні теорії мотивації.
- Д. Поясніть загальні і приватні принципи менеджменту в туризмі. Використовуйте конкретні приклади.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Винниченко І. Ризики в туризмі. Навч.-метод. посібник. КНУ імені Т.Г. Шевченка. К., 2014. 101 с.
4. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
5. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.

Тема 3. Сутність і класифікація методів менеджменту.

Методи менеджменту. Методи соціальної мотивації. Економічні методи. Методи владної мотивації. Організаційно-розпорядчі методи. Організаційно-стабілізуючі методи. Розпорядницькі методи. Дисциплінарні методи. Соціально-психологічні методи.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Комерційний розрахунок, внутрішньофірмові розрахунки, планування стратегії розвитку, фінансова політика, організаційне регламентування, організаційно-методичне інструктування, соціальні норми, прогнозування економічної ситуації, планування стратегії розвитку, Соціальне планування, міжособистісні ролі.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління.
2. Охарактеризуйте економічні методи управління.

3. Поясніть особливості застосування економічних методів управління в готелі.
4. У чому відмінність методів управління від його функцій і принципів?
5. У чому суть організаційно-адміністративних методів і яка їх відмінність від економічних методів?
6. Поясніть, чому посилюється роль економічних методів управління в перехідний до ринкових відносин період.
7. Що ви розумієте під самоврядуванням? Яке значення самоврядування має в туризмі?

Практичні завдання

Завдання 1. Вивчіть систему методів управління (це система прийомів та способів впливу на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети) і виконайте такі завдання:

А) Перерахуйте основні методи управління, що застосовуються в туристичній організації, розкрийте їх зміст. Складіть таблицю, де відобразить класифікацію методів управління.

"Класифікація методів управління за характером дії"

Назва методів	Зміст методів
Соціальної мотивації	передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально-значимі інтереси (культура, розвиток та ін.)
....

Б) Розробіть конкретну програму застосування методів управління: економічних, адміністративних (організаційно-розпорядчих), соціально-психологічних у процесі управління колективом туристичного підприємства. Оформіть свою програму у вигляді списку методів (розкривши способи застосування).

Завдання 2. Наведіть приклади застосування соціально-психологічних методів управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Завдання 3. Наведіть приклади застосування адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Завдання 4

Які методи менеджменту потрібно застосувати на підприємстві для вирішення таких завдань:

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

Завдання 5

Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань?

1. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
2. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням відділу менеджменту і маркетингу.
3. Формування зведеного бюджету підприємства.
4. Використання технічних норм праці працівниками.
5. Ознайомлення працівників з інструкцією з експлуатації обладнання.

Завдання 6

У туристичній агенції «Мрія подорожей» робота працівників відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо вибірки турів за потребами окремих клієнтів; конфлікти між окремими працівниками, запізнення на роботу, протести з вимогами підвищити зарплату. Дій вирішення вищезгаданих проблем дирекція туристичній агенції «Мрія подорожей» скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між працівниками, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень клієнтів по запитах турів та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

Запитання 7:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керовану систему з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи? Відповіді оформити за допомогою табл. 3.

Таблиця 3.

Взаємодія «методи - функції - управлінські рішення» в менеджменті підприємств туристичного обслуговування

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

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.

2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Винниченко І. Ризики в туризмі. Навч.-метод. посібник. КНУ імені Т.Г. Шевченка. К., 2014. 101 с.
4. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
5. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.
6. Нечаюк Л.І, Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 348 с.
7. Поступна О. В. Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання. Х.: НУЦЗУ, 2020. 235 с.

Тема 4. Управлінські рішення в менеджменті.

Суть і види управлінських рішень. Основні підходи до прийняття рішень. Процес прийняття рішень. Методи прийняття рішень. Організація та контроль виконання рішень. Типологія стилів керівництва.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Управлінські рішення, ознаки класифікації рішень; організаційні, інтуїтивні та раціональні рішення; вимоги до управлінських рішень; централізований, децентралізований підходи; груповий, індивідуальний підходи; процес прийняття рішень; моделювання, дерево рішень, принцип беззбитковості; методи прийняття рішень; типи комунікації управлінських працівників; стиль управління, стиль лідерства.

Питання для самоконтролю:

1. Що Ви розумієте під «управлінським рішенням»?
2. Як класифікуються управлінські рішення? Охарактеризуйте основні види управлінських рішень.
3. Назвіть основні етапи процесу підготовки і прийняття управлінських рішень.
4. Розкрийте особливості реалізації управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте види контролю реалізації управлінських рішень.
6. Які фактори впливають на ефективність виконання управлінських рішень?
7. У чому полягає особливість управлінської праці?
8. Охарактеризуйте основні стилі управління.
9. Наведіть загальну класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
10. Як Ви розумієте процедуру організації виконання управлінських рішень?

Практичні завдання

Завдання 1. Спробуйте визначити стиль керівництва відомого вам менеджера (авторитарний, демократичний або нейтральний). Дайте ваші пояснення.

Завдання 2. Вас нещодавно призначили керівником великого колективу готельного комплексу «Сокіл». Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас

уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюсь. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: “Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет”.

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи у їхньому відділі, які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд - підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Завдання 3. Ви директор великого успішного виробничого підприємства. Основні цехи знаходяться в окремому комплексі будівель на міській околиці, А офіс – у центрі. Виробничі та бізнес-процеси у вас добре налагоджені і це ваша заслуга, всі співробітники в курсі ваших організаторських здібностей. Одного разу ви вийшли зі свого кабінету і вирушили в інше крило, щоб особисто проконтролювати приймання нової комп'ютерної техніки, яку нещодавно замовили за вашим особистим розпорядженням. І ось в коридорі бачите трьох службовців: двоє з відділу маркетингу, а один зі служби МТП (матеріально-технічного постачання). Вони щось бурхливо обговорювали. Здивовано піднявши брову, ви пройшли повз. На зворотному шляху (через півгодини), трійця як і раніше сперечалася. При це вони точно вас помітили.

Які Ваші дії?:

1. Знову пройти повз, як ні в чому не бувало.

2. Покликати одного співробітника і через нього передати іншим вказівку розійтися по робочих місцях.

3. Підійти і популярно пояснити, що пора розходитися.

4. Пройти повз, але потім викликати начальників відділів, щоб ті навели порядок на місцях.

Вибір обґрунтувати, якщо не влаштовує жоден з варіантів, то можна запропонувати свій.

Завдання 4. Вирішити проблему, застосовуючи процес вироблення раціональних управлінських рішень: 1) Нарікання клієнтів на якість продукції кондитерського цеху ресторану «Кобза». 2) Напруження у колективі ресторану «Кобза» перед очікуваним скороченням. 3) Заборгованість керівництва ресторану «Кобза» перед працівниками щодо виплат заробітної плати. 4) Високий рівень конфліктності у відділі збуту малого торгово-посередницького підприємства. Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам ознаками. Відповіді оформити за допомогою табл. 4.

Завдання 5

Вирішити проблему, застосовуючи процес вироблення раціональних управлінських рішень: 1) Погіршення дисципліни у на кухні ресторану «Гриль». 2) Вихід на пенсію головного бухгалтера ресторану «Гриль». 3) Конфлікт між офіціантами ресторану «Гриль» через розміри заробітної плати. 4) Недоотримання рестораном рибної продукції від компанії-постачальника для безперебійної роботи кухні і забезпечення бажань клієнтів. Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам ознаками.

Таблиця 4.

Етапи процесу вироблення управлінських рішень відповідно до ситуацій 1-3.

Етапи процесу вироблення управлінських рішень:	Ситуація 1	Ситуація 2	Ситуація 3
1. Управлінська ситуація, яка вимагає вирішення			
2. Інформація по проблемі, яку потрібно зібрати			
3. Вироблення альтернативних управлінських рішень			
4. Вибір оптимального управлінського рішення			
5. Прийняття управлінського рішення (його документальне оформлення)			
6. Реалізація управлінського рішення (хто?) та очікувані результати			

Завдання 6. ПАТ «GoldCompany» Запропонуйте найбільш раціональний алгоритм прийняття та реалізації управлінського рішення в даних умовах? Який тип вирішення конфліктної ситуації є найбільш прийнятним?

У ПАТ «GoldCompany», виник конфлікт між основними акціонерами. Причиною цього став процес вироблення довогострокового вектору розвитку товариства. Акціонер Китманов М.В. з часткою 34%, виступає за більш інноваційний підхід, у свою ж чергу Пілат Р.Р. з часткою 33%, пропонує за консервативний підхід, обґрунтовуючи це тим, що компанія і так є лідером галузі та отримує надприбутки. У наслідок даного конфлікту потерпають як і міноритарії акціонерного товариства, так і працівники.

Завдання 7 ПП «Захід»

Чи може Верхоляк В.П. вплинути на сьогоднішній стан діяльності ПП? Чи доцільним буде цей вплив? Який комплекс управлінських рішень повинен бути прийнятим щоб покращити стан діяльності ПП «Захід»? ПП «Захід» функціонує на ринку виробництва інвентарю для спортивного туризму з 2007 року, усі показники даного підприємства є хорошими та відповідають нормам. Дане підприємство з початку його діяльності очолює засновник Верхоляк В.П. про те у 2016 році право власності та супутні йому на ПП «Захід», пан Верхоляк В.П. передав своєму сину Верхоляку С.В. у зв'язку з погіршенням стану здоров'я. Починаючи з 2016 року

ПП «Захід» почало втрачати свою чітку конкурентну позицію на ринку у зв'язку з недостатнім досвідом роботи нового керівника, також на ринку з'явився новий конкурент у даній сфері діяльності ПП «Світ» що уже захопив суттєвий сегмент ринку.

1. Наведіть приклади доцільності застосування інтуїтивних, адаптивних та раціональних способів обґрунтування управлінських рішень.
2. Сформууйте перелік основних вимог до управлінського рішення.
3. Які фактори є пріоритетними в процесі прийняття управлінських рішень.
4. Запропонуйте власний перелік засобів комунікацій в організації.
5. За допомогою яких інструментів можна удосконалити міжособистісні комунікації в організації.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
4. Приймак В. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Гриф МОН України. К.: Атіка, 2008. 240с.
5. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1rbgM4kDaEPWa5CM9y0KFF1KYcsQAm_Jw/view

Тема 5. Туризм як об'єкт управління

Ринок туристських послуг: характеристика і учасники. Суб'єкти туристського ринку. Туристські підприємства: туроператори і турагенти. Готельні заклади. Заклади харчування як об'єкт управління. Система і структура управління туризмом.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Туристичні послуги, ринок туристських послуг, туристський продукт, суб'єкти ринку, ініціативні туроператори, рецептивні туроператори, продуценти послуг, турагенція, сфера гостинності, моделі гостинності, система господарювання, готельний бізнес, класифікація готельних підприємств, готельні мережі, підприємства харчування, спеціалізація підприємств харчування, системи обслуговування, керуюча та керована підсистема управління туризмом.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні складові індустрії гостинності.
2. Охарактеризуйте основні періоди розвитку світового готельного господарства.
3. Охарактеризуйте основні етапи розвитку індустрії гостинності в Україні.
4. Дайте характеристику розвитку сучасного готельного господарства у світі.
5. Які системи класифікації засобів розміщення Вам відомі?

6. Назвіть основні типи закладів розміщення.
7. Як класифікуються готельні номери у світовій практиці?
8. Розкрийте поняття «послуга», «обслуговування».
9. Назвіть основні види послуг гостинності.
10. Охарактеризуйте готельну послугу як складову сфери послуг.
11. Охарактеризуйте послугу харчування як складову сфери послуг.
12. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи процесу надання послуг харчування.
13. Назвіть і охарактеризуйте основні показники якості послуг.
14. Розкрийте основні проблеми управління готельними підприємствами.
15. У чому полягають проблеми управління підприємствами харчування?
16. Що таке «стандартизація послуг»? Якими документами її регламентують

Практичні завдання

Тести

1. Система стосунків, в якій туристські підприємства, організації і регіони взаємодіють із зовнішнім середовищем – це?:
 - а) індустрія туризму;
 - б) система управління туризмом;
 - в) туристична діяльність;
 - г) менеджмент туризму.
2. Учасник туристського заходу, або турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом здобуття специфічних туристських послуг – це?:
 - а) індустрія туризму;
 - б) суб'єкт туризму;
 - в) туристична діяльність;
 - г) об'єкт туризму.
3. Все те, що може стати для туриста метою подорожі – це?:
 - а) індустрія туризму;
 - б) суб'єкт туризму;
 - в) туристична діяльність;
 - г) об'єкт туризму.
4. Впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких стосунках, що забезпечують їх функціонування як єдиного цілого – це?:
 - а) структура управління туризмом;
 - б) система управління туризмом;
 - в) туристична діяльність;
 - г) менеджмент туризму.
5. У структурі управління організацією виділяються?
 - а) ланки (відділи), рівні управління і зв'язки;
 - б) рівні управління і зв'язки;

- в) горизонтальні і вертикальні зв'язки і рівні управління;
- г) ланки (відділи) і горизонтальні і вертикальні зв'язки.

6. Структурні підрозділи, а також окремі фахівці, що виконують відповідні функції управління або частину їх – це?:

- а) ланки (відділи)
- б) рівні управління;
- в) зв'язки;
- г) горизонтальні зв'язки.

7. Сукупність ланок (відділів) управління, що займають певний рівень в системах управління організацією – це?:

- а) вертикальні зв'язки
- б) рівні управління;
- в) зв'язки;
- г) горизонтальні зв'язки.

8. Пірамідальна структура управління організацією вказує на те що?:

а) на кожному подальшому рівні управління знаходиться більше людей, чим на попередньому;

б) на кожному подальшому рівні управління знаходиться менше людей, чим на попередньому;

- в) на кожному подальшому рівні управління знаходиться однаково людей;
- г) немає правильної відповіді.

9. У управлінській практиці туристської галузі найбільш поширені?:

- а) лінійна і лінійно-функціональна організаційні структури;
- б) функціональна і лінійно-функціональна організаційні структури;
- в) лінійна, функціональна організаційні структури
- г) лінійна, функціональна і лінійно-функціональна організаційні структури.

10. Яка організаційна структура управління організацією характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений всіма повноваженнями, здійснюючий одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і що зосереджує в своїх руках всі функції управління?

- а) лінійно-функціональна організаційна структура;
- б) функціональна організаційна структура;
- в) лінійна організаційна структура

11. При якій організаційної структурі управління організацією управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, спеціалізованих на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для ухвалення рішень в системі лінійного управління?

- а) лінійно-функціональній організаційній структурі;
- б) функціональній організаційній структурі;
- в) лінійній організаційній структурі

12. Яка структура управління організацією включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які допомагають їм виконувати завдання організації?:

- а) лінійно-функціональна організаційна структура;
- б) функціональна організаційна структура;
- в) лінійна організаційна структура.

Завдання 1

Обґрунтуйте пріоритетні напрямки розвитку туризму на прикладі окремого регіону (за вибором). Охарактеризуйте, які передумови для цього має обраний регіон. Чи є перспективним для обраного регіону діловий, екологічний, подієвий і інші види туризму (за вибором)? Які є умови і перешкоди для розвитку обраного виду туризму в регіоні?

Завдання 2

Охарактеризуйте динаміку й перспективи інвестування готельного бізнесу в Україні на прикладі окремого регіону (за вибором).

Завдання 3

Охарактеризуйте динаміку й перспективи інвестування ресторанного бізнесу в Україні на прикладі окремого регіону (за вибором).

Завдання 4.

1. Проаналізуйте структуру управління туристським (готельним) підприємством, яке має міжнародне охоплення.

1.1 Наведіть особливості, переваги та недоліки дивізіональної структури управління.

1.2 Наведіть особливості, переваги та недоліки матричної структури управління.

Завдання 5. Наведіть приклад одного мережевого готельного підприємства та одного мережевого туристського підприємства.

Вкажіть, який вид структуризації використовується на підприємстві:

- продуктова спеціалізація;
- споживча спеціалізація;
- регіональна спеціалізація.

Завдання 6. Охарактеризуйте види менеджменту на обраних підприємствах:

1. Кадровий менеджмент
2. Адміністративний (організаційний) менеджмент.
3. Фінансовий менеджмент (менеджмент фінансових ресурсів).
4. Маркетинг-менеджмент.
5. PR-менеджмент.
6. Транспортний менеджмент.
7. Інноваційний менеджмент.
8. Інвестиційний менеджмент
9. Стратегічний менеджмент.
10. Qualita-менеджмент (управління якістю).
11. Виробничий менеджмент.

12. Інформаційний менеджмент.
13. Knowledge-менеджмент (управління знаннями).
14. Комунікативний менеджмент
15. Анімаційний менеджмент.
16. Міжнародний менеджмент
17. Менеджмент нерухомості
18. Менеджмент безпеки
19. Мотиваційний менеджмент
20. Координаційний менеджмент
21. Менеджмент продажу.
22. Правовий менеджмент.
23. Екологічний менеджмент.
24. Ризик-менеджмент.
25. Антикризовий менеджмент
26. Yield-менеджмент.

В завданні зазначена максимальна кількість видів менеджменту. Студентам необхідно описати декілька видів, в залежності від наявної інформації про обране підприємство.

Варіанти для виконання завдання наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

Варіанти для виконання практичного завдання «Аналіз видів менеджменту та структури управління готельним підприємством, яке працює на міжнародному ринку»

№ варіанта	Готельна мережа
1	Accor
2	Marriott International
3	Sheraton Corporation
4	Hilton Hotel Corporation
5	Best Western
6	Radisson Hotels
7	Home Inns
8	InterContinental Hotels Group
9	Wyndham Hotel Group
10	Starwood Hotels and Resorts
11	Sheraton Hotels & Resorts

Практичне завдання: Аналіз функціонування світових готельних мереж
Студентам необхідно згідно з варіантом завдання висвітлити:

1. Історію створення готельної мережі (указати рік, країну, видатні персоналії).
2. Місію, головні завдання діяльності готельної мережі.
3. Сучасне географічне охоплення, статистику готельної мережі (кількість країн та готельних підприємств у кожній з них, загальний обсяг номерного фонду тощо).

4. Обсяг інвестицій у розвиток готельної мережі (за останні 3–5 років), інноваційний потенціал та існуючі інноваційні розробки, які виокремлюють аналізовану готельну мережу від інших.

5. Характеристика умов управління готельною мережею (франчайзинг, контракт на управління тощо); умов приєднання до аналізованої готельної мережі або виходу з неї.

В таблиці 4.1 наведені варіанти для виконання практичного завдання.

Практичне завдання 7. Складання рейтингу підприємств ресторанного господарства, які діють на міжнародному ринку. Студентам необхідно скласти рейтинг підприємств ресторанного господарства, які діють на міжнародному ринку (табл. 6).

Таблиця 6

Варіанти для виконання завдання «Складання рейтингу підприємств ресторанного господарства, які діють на міжнародному ринку»

№ вар	Тема дослідження
1	Рейтинг ресторанів світу, які володіють зірками Мішлену
2	Рейтинг ресторанів світу, які спеціалізуються на молекулярній кухні
3	Рейтинг ресторанів світу, які спеціалізуються на сімейній кухні
4	Рейтинг ресторанів світу, які спеціалізуються на національній кухні
5	Рейтинг ресторанів світу, які спеціалізуються на швидкому харчуванні
6	Рейтинг тематичних ресторанів світу
7	Рейтинг незвичних (нестандартних) ресторанів світу

В процесі складання зазначеного рейтингу студентам необхідно охарактеризувати ресторани підприємства, які входять до цього рейтингу та навести головні переваги над конкурентами цих закладів. Рейтинг ресторанів світу необхідно аналізувати не пізніше ніж за три останніх роки.

Завдання

Ділова гра "Створення фірми". Мета: узагальнити закріпити отримані знання, відпрацювати комунікативні навички. Час проведення: 60 хв. На першому етапі ділової гри група розділяється на 2-3 команди. Кожна команда повинна:

1. Придумати назву організації.
2. Сформулювати місію фірми.
3. Охарактеризувати продукцію фірми (товар або послугу).
4. Описати конкурентні переваги фірми.
5. Продемонструвати рекламний ролик для своєї продукції.
6. Описати особливості внутрішнього середовища організації - її оргструктуру, стиль керівництва, корпоративну культуру.
7. Оцінити ефективність діючої стратегії фірми.

8. Визначити сильні і слабкі сторони компанії, в чому можливості і загрози для неї.

9. Оцінити конкурентоспроможність фірми.

10. Описати можливі стратегічні перспективи компанії.

11. Визначити можливі стратегічні проблеми компанії.

Завершальний етап гри-дебати. На цьому етапі кожній з команд задаються питання. Гравці команд докладно відповідають на всі питання. Перед початком гри вибираються експерти, які проводять ґрунтовний аналіз кожного пункту і пояснюють своє рішення.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
3. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
4. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покоłodна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ, 2008. 541 с.
5. Панченко Ю.В., Лугінін О.Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.

Електронні джерела:

1. Безкоштовний онлайн-каталог патентів з можливістю пошуку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.FreePatentsOnline.com>.
2. Офіційний сайт Асоціації клубів міжнародних авіаліній (World Airlines Club association – WACA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.waca.org/Index.aspx>
3. Офіційний сайт Всесвітньої організації туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/ru>
4. Офіційний сайт Всесвітньої федерації туристичних агентств (World Association of Travel Agencies – WATA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://tourismnotes.com/world-association-of-travel-agencies-wata>.
5. Офіційний сайт Міжнародної асоціації готелів та ресторанів (International Hotel & Restaurant Association (IH&RA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.hospitalitynet.org/organization/17000749/ihra.html>
6. Сайт, який висвітлює діяльність Міжнародного союзу національних асоціацій готелів, ресторанів і кафе – HO-PE-CA (Union Internationale des Organisations Nationales d'Hoteliers, Restaurateurs et Cafetiers – HO-RE-CA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kurschudes.ru/Unioninternationale-des-organisations-nationales-d%27hoteliers%2C-restaurateurs-etcafetiers-horeca.html>

Тема 6. Планування в організації

Поняття «планування». Його місце серед функцій управління. Методи розробки планів. Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Планування як функція менеджменту, цілі організації, показники результатів фірми, бізнес-план, декларація, стратегія, елементи та рівні стратегії, стратегічне планування, стратегічне управління, види стратегії, балансовий, нормативний і

математично-статистичний методи розробки планів, фактори попиту, методи дослідження попиту, планування товарообігу, методи розрахунку очікуваного товарообігу.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «планування», «цілі управління» та їх основна роль?
2. Дайте характеристику основним принципам і методам функції планування.
3. Що таке «управління за цілями»? Які етапи даного процесу?
4. За якими ознаками класифікують плани?
5. Дайте характеристику основних видів планів.
6. Як здійснюється планування діяльності на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
7. Які методи аналізу застосовуються в плануванні.
8. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельного, курортного та туристичного обслуговування.
9. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Практичні завдання

Завдання 1. Вивчіть етапи планування діяльності організації.

Перелічіть основні етапи планування діяльності підприємства туристського комплексу. Дайте характеристику кожного етапу планування. Укажіть види робіт на етапах планування. Результат оформіть у табличній формі (табл. 7).

Таблиця 7.

Етапи планування діяльності підприємства

№	Етап планування	Характеристика етапу	Види робіт на етапі планування

Завдання 2. Провести PEST-аналіз для ОРК “BLISS”, м Рівне. З цією метою виокремимо чотири ключових напрями аналізу, які отримали назву PEST-аналіз (від англ. - political, economic - економічні, sociocultural- соціокультурні, technological forces- технологічні фактори).

1. Політичне середовище. Існування реальної загрози для функціонування готельно-ресторанних, туристичних комплексів України, які є особливо актуальним для країни після початку військових дій. Після цих подій українська туристична індустрія втратила рівень туристичної привабливості за рахунок тимчасового скорочення об'єктів інфраструктури, зріс рівень небезпеки, який впливає на зростання вхідних туристичних потоків. Це призвело до політичної нестабільності та порушенню правового забезпечення функціонування готельно-ресторанного бізнесу в країні.

2. Економічне середовище. Готельно-ресторанний ринок - один із найбільш динамічних ринків в Україні. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації,

коливань курсу валют та соціальних чинників. 2016–2017 роки він намагається активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014-2015 рр. Загалом за цей період зникло близько 5 600 підприємств громадського харчування. За оцінками Кей Сопцііпд. із них близько 1 500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Це призвело до таких наслідків: значне знецінення гривні, що вплинуло на кредиторську заборгованість підприємств готельно-ресторанного бізнесу перед банківськими установами; слабкість внутрішньої конкуренції, що пояснюється відсутністю вільних засобів та високих податкових ставок, через це складно забезпечити економічну стабільність, максимізувати прибуток, підвищити конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності на ринку готельних послуг, а також відсутність потужних міжнародних готельних мереж; високі податкові ставки готелі зі своїми ресторанами змушені встановлювати високі ціни, які визначаються умовами конкуренції, станом та співвідношенням попиту й пропозиції; зниження платоспроможного попиту населення на послуги підприємств, оскільки на перше місце вийшли питання задоволення первинних потреб.

3. Соціокультурне середовище. Падіння демографічних показників в країні сприяє спричинило зниження рівня внутрішнього туризму, зменшення забезпечення трудовими ресурсами в досліджуваній сфері. Розвиток соціокультурних факторів дуже важливий для розвитку всієї туристичної індустрії, оскільки вони забезпечують потенціал суб'єктів галузі.

4. Технологічне середовище. Готельна індустрія дозволяє використовувати все різноманіття комп'ютерних технологій, починаючи від спеціалізованих програмних продуктів управління готельним підприємством до застосування глобальних комп'ютерних мереж. На сьогоднішній день у готельній індустрії використовується досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін. Найбільший вплив сучасні інформаційні технології мають на просування готельного продукту. Одним із основних напрямків інноваційних технологій у готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюля, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пілг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і тим самим дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

Побудувати в узагальненому вигляді основні фактори зовнішнього ділового середовища підприємства ОРК “BLISS”, м Рівне, м Рівне. Приклад (табл. 8):

Таблиця PEST-аналіз для ОРК "BLISS", м Рівне

Політико-правові фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - велика кількість завищених загальнодержавних і місцевих податків; - виважене антимонопольне законодавство; - регламентація охорони природного середовища: високий рівень ризику природного й урбанізованого середовища; - необхідність розробки зовнішньоекономічного законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> - падіння курсу національної валюти до долара; - високі темпи інфляції за 2017р. - 13,7%; - контроль цін і заробітної плати; - високі ціни на енергоресурси; - інвестиційна політика: зменшення обсягів інозе
Соціокультурні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - погіршення демографічної структури; - стиль життя, традиції; - високий рівень освіти; низька активність споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - низькі витрати на НДР; - незахищеність правом інтелектуальної власності; - недосконала державна політика в області НТП; велика кількість нових технологій

Висновок: результати PEST-аналіз дадуть змогу власнику і менеджерам ОРК "BLISS", м. Рівне організувати роботу підприємства більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти роботи підприємства потрібно звернути увагу.

Завдання 3

Для оптимізації діяльності ОРК "BLISS", м Рівне провести аналіз методом PEST-аналізу (з англ. - сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)). Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Приклад (табл. 9):

Таблиця 9

Таблиця SWOT-аналіз для ОРК "BLISS"

Сильні конкурентні позиції	Слабкі конкурентні позиції
<ul style="list-style-type: none"> - отримання високого прибутку; - задоволення високого попиту на розміщення; - швидка окупність створеної мережі; - інтерес інвесторів і держави; - ціни нижчі порівняно з крупними готелями; - індивідуальний підхід до гостей; - можливість запропонувати номери навіть при високому завантаженні; створення кола постійних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість ділянок під забудову і будівництво; - слабка організація маркетингової інформаційної системи; - невисокий рівень поширення інформації; - відсутність встановленої торговельної марки, бренду малих готелів і ресторанів при них; неналагоджений процес збуту послуг; - недолік фахівців і професіоналів; - сповільнення темпів зростання по всіх цілях подорожей до України; скорочення турпотоку з іноземних країн
Можливості	Загрози

<ul style="list-style-type: none"> - використання закордонного досвіду; позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг практично нового продукту; - використання різних систем бронювання, у тому числі й через Інтернет - поширення інформації про себе, через великих туристичних операторів; - зв'язок із великими компаніями і корпораціями; - впровадження заходів щодо активного розвитку ділового туризму; - вихід на нові туристичні ринки; - розробка нових туристичних продуктів; - продаж супутніх товарів; - розширення асортименту пропозицій; диверсифікація послуг, вертикальна і горизонтальна інтеграції; - збільшення темпів зростання ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансова криза; - нестабільна політична ситуація; - недостатня підтримка держави і несприятлива податкова політика; - недосконала законодавча система країни; - високі податки у сфері туризму; - зміна смаків і потреб клієнтів; - несприятливе зрушення в курсах валют; - інфляційні процеси; - відсутність системи соціального туризму; форс-мажорні обставини.
---	---

Висновок: SWOT-аналіз для ОПК "BLISS" показав можливість використання підтримки інвесторів, що у свою чергу може допомогти організувати широку рекламну компанію з просування готельних і ресторанных послуг SWOT-аналіз для ОПК "BLISS". Об'єднання в мережу сприятиме успішному і швидкому створенню відомих ланцюгів. ОПК "BLISS" розширить коло своїх постійних клієнтів і їх рекомендації допоможуть залученню додаткових груп споживачів.

Перевага ОПК "BLISS"- особливий індивідуальний підхід до кожного з гостей. Можливість налагодження ділових зв'язків з органами державної влади і недержавними асоціаціями. Проблема форс-мажору завжди розглядається за будь-яких обставин. Трансформація даної загрози у перевагу можлива лише у разі витримки ОПК "BLISS" цього форс-мажору. Такі слабкі сторони розвитку готельно-ресторанного бізнесу, як висока вартість будівництва і земель під забудову, може бути повністю компенсована інтересом інвесторів. Об'єднання готелів і створення власних філій може привести до створення в майбутньому всесвітньовідомого бренду.

Завдання 4. ТзОВ «Таксі Пілот». *На основі поданої інформації побудуйте матрицю SWOT-аналізу.*

Основним видом діяльності ТзОВ «Таксі Бонд» є надання таксомоторних пасажирських перевезень. Основними цілями діяльності товариства є:

- довгострокові - створення представництв в інших містах України;
- середньострокові - побудова станцій технічного обслуговування;
- короткострокові - Оновлення рухомого складу, підготовка проектно-кошторисної документації під будівництво СТО, набір висококваліфікованих водіїв.

Постачальниками для товариства виступають ті, з якими ТзОВ «Таксі Бонд» уклало угоду про надання йому ремонтних, автозаправних послуг за спеціальними тарифами. Конкурентами ТзОВ «Таксі Бонд» у таксомоторній галузі Одеси є: "838", Таксі "Алло", Фаворит, Чемпіон, Шанс таксі, Економ таксі, Євротаксі. Попит на таксомоторні послуги не можна назвати стабільним, оскільки є значний вплив різних факторів, а саме: число покупців, зміна їх доходів, зміна цін на послуги. ТзОВ «Таксі Бонд» має позитивний імідж у споживачів, складнощі підпримання якого зумовлені зниженням цін на перевезення конкурентами.

Завдання 5. Ви керуєте середніх розмірів туристичною компанією, розташованої в Одесі. До пандемії COVID-19 Ви в основному робили ставку на іноземних туристів і були на хорошому рахунку, користувалися певною лояльністю зарубіжних агентів. Репутація – одна з ваших конкурентних переваг. У 2020 році компанія дивом вижила. Більше того-зуміла зберегти 60% трудового колективу, також вдалося швидко переорієнтуватися на внутрішні туристичні потоки. Проте, компанія балансує на межі рентабельності, необхідно прийняти рішення про найближче майбутнє. Так як найменші коливання, збій в ритмі роботи може розорити вас. Зараз ви маєте в своєму розпорядженні наступні ресурси:

1. Досвідчений злагоджений колектив (точніше 60% від початкового).
2. Зручно розташований офіс в довгостроковій оренді.
3. Якісний сайт.
4. Постійні партнери (в транспортних компаніях, готелях, музеях, ресторанах і т.д.).
5. Хороша кредитна історія.

Завдання:

Розробити стратегію розвитку компанії з урахуванням співвідношення ризик-прибутковість. Обов'язково відзначити, що слід зробити по кожному з зазначених п'яти видів ресурсів.

Завдання 6. Знайдіть 5 залежностей в діяльності організації, які б відповідали принципу Парето.

Завдання 7. Тести на тему.

Вибрати один правильний варіант відповіді.

1. Один із етапів процесу управління, на якому визначаються цілі будь-якої туристичної структури, а також методи їх досягнення.
 - a) планування b) організація c) мотивація d) контроль
2. Формування стратегії та політики фірми відбувається на _____ рівні управління.
 - a) вищий b) середній c) низовий d) на всіх
3. Аналіз конкурентоспроможності фірми проводиться у процесі ...
 - a) поточного контролю b) організаційних заходів
 - c) стратегічного планування d) мотивації працівників
4. Стратегічне планування – це _____ планування
 - a) оперативне b) короткострокове c) довгострокове d) середньострокове

5. На середньому рівні управління здійснюється планування
- a) тактичне b) середньострокове c) для окремого підрозділу d) усі відповіді вірні
6. Планування, що здійснюється на нижньому рівні турфірми називається
- a) оперативним b) тактичним c) стратегічним d) усі відповіді вірні
7. Постановка завдань перед кожним співробітником фірми проводиться у процесі
- a) оперативного планування b) мотивації
- c) поточного контролю d) стратегічного планування
8. Найбільш кращим у галузі туристичного планування є
- a) системний підхід b) ситуаційний підхід
- c) концепція менеджера турпродукту d) концепція туристичного продукту
9. Компоненти туристичного ринку, їх взаємозалежність, а також політичні, економічні, соціальні аспекти та їх взаємовплив враховує _____ планування.
- a) системний підхід b) ситуаційний підхід
- c) комплексний підхід d) математичний метод
10. Системний підхід планування у туризмі ґрунтується на
- a) концепції туристичного продукту b) концепції менеджера турпродукту
- c) планування показників діяльності турфірми d) аналізі попиту.

Завдання 8. Знайдіть рентабельність маржинального прибутку одного туру, якщо вартість реалізації туру дорівнює 20 000 грн., а собівартість його 15 000 грн.
 $P = \text{Прибуток} / \text{ціна} \times 100\%$

Завдання 9. Знайдіть обсяг продажу, що забезпечує беззбитковий обсяг функціонування (точку беззбитковості), якщо відомо, що:

- постійні витрати фірми становлять – 100 000 грн./міс.;
- Рентабельність маржинального прибутку одного туру 25%.

Точка беззбитковості = Постійні витрати x 100%: Рентабельність за маржинальним прибутком одного туру.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Винниченко І. Ризики в туризмі. Навч.-метод. посібник. КНУ імені Т.Г. Шевченка. К., 2014. 101 с.
4. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
5. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Поколюдна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник ; Харків. нац. акад. міськ.госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 289 с.

Тема 7. Організація як об'єкт управління і функція менеджменту

Сутність організації. Формальні й неформальні організації. Чинники приєднання до неформальних груп. Види організацій. Характеристики організацій. Типи

поведінки в робочих групах. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок. Моделі організацій як об'єктів управління. Комітет як форма управління. Фактори, що впливають на ефективність малих формальних груп.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Організація формальна, організація неформальна, хоторнський експеримент. параметри організації, правовий статус організації, форма господарювання, характерні риси організацій, горизонтальний та вертикальний розподіл праці, мета організації, організаційна структура, система технологій, кадровий склад і організаційна культура, технологія, модель механістичної конструкції організації, модель організації як колективу, що сформований за принципом поділу праці, модель організації як складної відкритої ієрархічної системи, модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте призначення організаційної структури з погляду менеджменту.
2. Обґрунтуйте взаємозалежність складників організаційної структури.
3. Які види зв'язків наявні між елементами структури управління?
4. Як виявляються об'єктивні й універсальні вимоги до організаційних структур у менеджменті туризму?
5. Охарактеризуйте сутність управлінських завдань у сфері туризму на різних рівнях управління.
6. Розкрийте зв'язок між внутрішніми змінними: структурою і технологією.
7. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.

Практичні завдання

Завдання 1.

1. Система стосунків, в якій туристські підприємства, організації і регіони взаємодіють із зовнішнім середовищем – це?:
 - а) індустрія туризму;
 - б) система управління туризмом;
 - в) туристична діяльність;
 - г) менеджмент туризму.
2. Учасник туристського заходу, або турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом здобуття специфічних туристських послуг – це?:
 - а) індустрія туризму;
 - б) суб'єкт туризму;
 - в) туристична діяльність;
 - г) об'єкт туризму.
3. Все те, що може стати для туриста метою подорожі – це?:
 - а) індустрія туризму;
 - б) суб'єкт туризму;
 - в) туристична діяльність;
 - г) об'єкт туризму.
4. Впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких стосунках, що забезпечують їх функціонування як єдиного цілого – це?:
 - а) структура управління туризмом;
 - б) система управління туризмом;
 - в) туристична діяльність;
 - г) менеджмент туризму.
5. У структурі управління організацією виділяються?
 - а) ланки (відділи), рівні управління і зв'язки;
 - б) рівні управління і зв'язки;

- в) горизонтальні і вертикальні зв'язки і рівні управління;
 г) ланки (відділи) і горизонтальні і вертикальні зв'язки.
6. Структурні підрозділи, а також окремі фахівці, що виконують відповідні функції управління або частину їх – це?:
 а) ланки (відділи) б) рівні управління;
 в) зв'язки; г) горизонтальні зв'язки.
7. Сукупність ланок (відділів) управління, що займають певний рівень в системах управління організацією – це?:
 а) вертикальні зв'язки б) рівні управління; в) зв'язки; г) горизонтальні зв'язки.
8. Пірамідальна структура управління організацією вказує на те що?:
 а) на кожному подальшому рівні управління знаходиться більше людей, чим на попередньому;
 б) на кожному подальшому рівні управління знаходиться менше людей, чим на попередньому;
 в) на кожному подальшому рівні управління знаходиться однаково людей;
 г) немає правильної відповіді.

Завдання 2. Заповнити таблицю на основі вихідних даних

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища	
	Прямого впливу	Опосередкованого впливу
...

1. Організаційна культура
2. Споживачі
3. Рівень освіти населення, забезпечення об'єктами культури
4. Акціонери
5. Структура організації
6. Постачальники
7. Середньорічні темпи інфляції
8. Система цінностей, яка колективно підтримується співробітниками фірми.
9. Дефіцит бюджету.
10. Технологія
11. Питома вага кількості вчених в чисельності всіх працівників країни
12. Конкуренти
13. Структура розподілу доходів населення
14. Законодавство у зовнішньоекономічній діяльності
15. Соціально-культурні фактори
16. Природно-географічні умови
17. Міграція населення
18. Місцеві органи управління
19. Демографічна обстановка
20. Кримінальна обстановка в країні
21. Рівень комп'ютеризації в країні

22. Результат, якого бажає досягнути організація в майбутньому
23. Екологічні фактори
24. Тривалість життя населення
25. Персонал компанії
26. Середній рівень освіти населення в країні
27. Прогноз змін рівня доходів населення
28. Побудова системи управління на підприємстві
29. Витрати в бюджеті країни на підтримку екосистеми країни
30. Кредитно-фінансові установи
31. Доля приватної власності в сукупній власності країни
32. Рівень розвитку фінансової системи країни

Завдання 3. На основі вихідних даних розподіліть фактори, які визначають тенденцію до централізації та децентралізації управління:

1. Менеджери низового рівня не бажають висловлювати свої думки при прийнятті рішень.
2. Туристичне підприємство має понад 30 філій в 14 регіонах країни.
3. Компанія географічна розсіяна, розсереджена.
4. Керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підпорядкованих йому керівників, виходячи з того, що всі ці рішення є правильними.
5. Туристичному підприємству загрожує криза або існує ризик збанкрутіння
6. Керівники нижчої та середньої ланок можуть приймати рішення, які пов'язані з витратами значних матеріальних та трудових ресурсів.
7. Менеджери нижчої ланки намагаються висловлювати свої думки при прийнятті рішень.
8. Зовнішня ситуація складна та невизначена
9. Менеджери нижчої ланки здатні приймати рішення та мають відповідний досвід.

Завдання 4

Порівняйте існуючі моделі управління туристичним комплексом.

Вивчіть існуючі моделі управління туристським комплексом (https://pidru4niki.com/1566021241440/logistika/modeli_upravlinnya_turistichnim_biznesom_kordonom) у різних країнах світу. На основі вивченого матеріалу заповніть таблицю, в якій охарактеризуйте існуючі моделі управління туристським комплексом: характеристика моделі, країни та регіони світу, в яких ця модель використовується, подібність та відмінність моделей (табл. 10).

Таблиця 10

Моделі управління туристським комплексом

План порівнянь	Перша модель	Друга модель	Третя модель

Завдання 5. Вивчіть модель управління туризмом у регіоні вашого проживання. Складіть схему, в якій відобразите модель управління індустрією туризму у вашому регіоні, відобразивши рівні та ланки.

Завдання 6. Розгляньте місце туристичної промисловості економіки.

За допомогою навчальної літератури виявите передумови виділення туристської галузі діяльності в окрему галузь економіки. Вкажіть, що розуміють під мультиплікативним ефектом туризму, наведіть приклади. Ставте схему, де відобразите галузеву структуру економіки. Виділіть на цій схемі місце туристичної індустрії в економіці.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Туристична організація як соціальна структура
2. Визначення організації як соціальної структури.
3. Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища.
4. Види організацій сфери туристичного бізнесу України.
5. Моделювання організаційних структур управління в туризмі
6. Сутність та особливості організаційних структур.
7. Типи організаційних структур управління.
8. Умови ефективності структури управління підприємств готельного, курортного та туристичного сервісу.
9. Туристична фірма як система.
10. Туристська організація та туристське підприємство.
11. Туристська пропозиція.
12. Формальні та неформальні організації.
13. Формування ефективної організаційної структури туризму.
14. Система управління туризмом.
15. Структура інвестиційних програм.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
3. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покоłodна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ, 2008. 541 с.
4. Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання / Укладач О. В. Поступна. Х.: НУЦЗУ, 2020. 235 с.

Тема 8. Організація як функція менеджменту

Поняття та класифікація організаційних структур управління. Формування організаційних структур управління. Етапи формування організаційних структур управління. Основні вимоги до організаційних структур управління. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур. Організаційні структури управління в індустрії гостинності. Типи організаційних структур управління в готелях.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Об'єкт структуризації, традиційна та органічна типи структури управління; лінійні, функціональні й змішані організаційні форми управління; канали комунікації та лінії підпорядкованості; делегування повноважень; департаменталізація; організаційне проектування; вимоги до організаційної структури; ланка управління; рівень управління, інституційний рівень, управлінський рівень, технічний рівень, горизонтальні та вертикальні зв'язки; лінійний тип організаційної структури управління; функціональна організаційна структура управління; лінійно-функціональна (комбінована) структура управління; дивізійні структури управління; матричний тип організаційної структури управління; організація конгломератного типу.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління готельним підприємством. Назвіть її переваги й недоліки.
2. Дайте характеристику лінійної організаційної структури управління готельним підприємством. Назвіть її переваги й недоліки.
3. Дайте характеристику функціональної організаційної структури управління готельним підприємством. Назвіть її переваги й недоліки.
4. Як здійснюється організаційна побудова служб готелю?
5. Охарактеризуйте основні функції підрозділів готелю.
6. Розкрийте функції і вимоги до служб готелю.
7. Охарактеризуйте структуру просторової організації технологічних процесів у готелі.
8. Визначте види основних технологічних процесів готельних послуг.
9. Охарактеризуйте види технологічних циклів: а) основного; б) допоміжного; в) обслуговуючого.
10. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?
11. Чи будь-яке схематичне зображення організаційних структур можна назвати органіграмою?
12. Які види організаційних структур застосовуються у ресторанному бізнесі?
13. Якими є позитивні і негативні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
14. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.

Практичні завдання

Завдання 1. Проаналізуйте організаційну структуру управління готельного закладу регіону (за вибором). Надайте рекомендації з її удосконалення.

Завдання 2. Проаналізуйте організаційну структуру управління ресторанного закладу регіону (за вибором). Надайте рекомендації з її удосконалення.

Завдання 3. Проаналізуйте організаційну структуру управління туристського підприємства регіону (за вибором). Надайте рекомендації з її удосконалення.

Завдання 4. Ви – менеджер організації, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування якої зумовлює необхідність проведення реструктуризації та скорочення близько 20% своїх працівників. Запропонуйте алгоритм проведення цих змін, використовуючи модель К. Левіна (рис. 1).

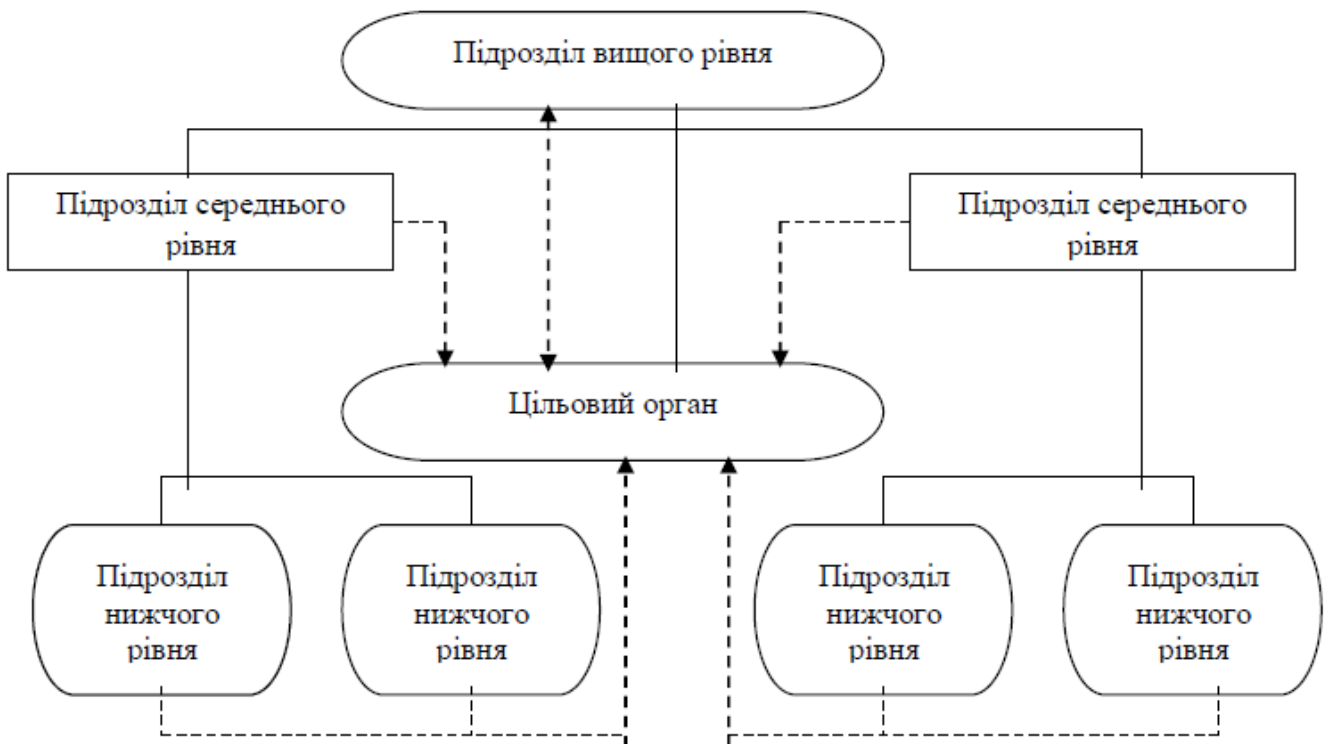


Рис. 1 Модель Курта Левіна

Завдання 5. Модель Д. Коттера

Керівництвом організації прийнято рішення щодо виходу на нові ринки збуту продукції. Опишіть свої дії як менеджера даної організації в контексті реалізації цих змін за 8-ма кроками управління змінами Д. Коттера.

Завдання 6. Обґрунтуйте, які повноваження у типовій організації сфери послуг доцільно та недоцільно делегувати.

Завдання 7. Наведіть приклади мережевих типів організаційних структур та сформулюйте основні переваги та недоліки їх застосування.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
4. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.
5. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. К. : Знання, 2012. 343 с.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 9. Мотивація як функція менеджменту в туризмі.

Мотивація в готельно-ресторанному господарстві: визначення, сутність, розвиток, концепції. Теорії мотивації персоналу. Змістовні теорії мотивації. Процесійні теорії мотивації.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Мотивація, потреби, поведінка працівника, мотиваційна структура особистості, мотиваційний процес, стимул, валентність, мотиваційна теорія змісту, ієрархія потреб, соціальні потреби, потреби в повазі, потреби в самовираженні; теорія справедливості С. Адамса; теорія очікувань В. Врума; модель Портера-Лоулера; теорія постановки цілей Локі; мотиваційна теорія підкріплення; мотивуючі фактори; грейдингова система; методи гармонізації.

Питання для самоконтролю:

1. Поясніть різницю між змістовими і процесуальними теоріями мотивації.
2. У чому полягає сутність теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу?
3. Виділіть позитивні й негативні риси ERG-теорії.
4. У чому полягає особливість теорії Мак-Клеланда?
5. Яким чином діє мотивація за теорією очікувань?
6. Охарактеризуйте основні зміни, що впливають на мотивацію працівників згідно з моделлю мотивації Портера-Лоулера.
7. Назвіть основні принципи підвищення мотивації теорії постановки цілей.
8. Які інструменти підкріплення можна виділити в мотиваційній теорії підкріплення?
9. Назвіть основні параметри, які використовують при виборі способу гармонізації постійної частини оплати праці.
10. У чому полягає сутність методу грейдування? Які переваги надає використання зазначеного методу в діяльності готелю?
11. Охарактеризуйте методи, які використовують при побудові тарифних сіток?

Практичні завдання

Завдання 1

Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. А. Заступник начальника відділу збуту ресторану. Б. Бухгалтер приватного кафе. В. Токар державного автобудівного підприємства. Г. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії. Д. Майстер авторемонтного підприємства. Е. Майстер-ремонтник будівельної організації. Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

Завдання 2

Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. А. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики. Б. Економіст планово-економічного відділу хлібопекарного заводу. В. Водій державного автопасажирського підприємства. Г. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики. Д. Охоронець товариства з обмеженою відповідальністю. Е. Працівник бригади, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

Завдання 3. Компанія Адідас

Визначте до якої мотиваційної теорії відноситься модель, застосовувана в діяльності компанії Адідас та які потенційні недоліки у її використання Ви вбачаєте.

Персонал компанії Adidas організаційно розподіляється за трьома напрямками: комерційний, до якого входять працівники магазинів, відділ розвитку, що реалізує інвестиційну діяльність, будівництво нових магазинів, формує нові канали збуту, вдосконалює організаційне та функціональне забезпечення діяльності існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням.

Формується персонал підприємства через набір нових кадрів та кар'єрне зростання. Як приклад реалізації кар'єрного напрямку є те, що якщо працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через півроку продавцем 3-го розряду. Після цього працівник має потенційну можливість стати старшим продавцем, або керівником відділу, далі з часом адміністратором торговельного залу. При досягненні чітко визначених компанією результатів, працівник може стати менеджером, помічником директора, або директором магазину.

На підприємстві є жорстко регламентованим робочий день, що дає можливість ефективного контролю за роботою та підтримки дисципліни серед працівників. У перспективному плані розвитку компанії Adidas пріоритетними визначено такі заходи:

- постійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників;
- вдосконалення якісного кадрового складу робітників, фахівців і керівників;
- виховання кадрів, базуючись на цінностях компанії Adidas .

Основними методами формування кадрового резерву на підприємстві Adidas є:

- пошук кандидатів на заміну вакантних посад пріоритетно серед співробітників компанії;
- перепідготовка кадрів, враховуючи зовнішні і внутрішні умови функціонування компанії;
- використання внутрішнього сумісництва і активного заохочення внутрішніх ротаций серед співробітників компанії;
- точковий пошук кандидатів на конкретну посаду із заздалегідь окресленими функціональними обов'язками;

– комплексна підготовка кваліфікованих працівників з числа знову прийнятих з невеликим досвідом і недостатньою кваліфікацією.

Завдання 4. Компанія "Київстар"

1. Які мотиваційні теорії покладені в основу реалізації функції мотивування компанії Київстар?

Компанія Київстар є провідним оператором стільникового зв'язку. Однією зі складових успіху компанії на ринку є чітка організаційна структура і чіткий розподіл обов'язків і функцій між її працівниками. Для розвитку людських ресурсів керівництво мережі «Київстар» реалізує спеціальні програми по управлінню персоналом, зокрема проводить програми по мотивації співробітників (преміювання кращих), постійно проводить майстер-класи по підвищенню кваліфікації працівників. З метою підвищення мотивації працівників використовуються низка методів управління (див.табл. 11).

Таблиця 11

Методи мотивації працівників у компанії Київстар

Економічні методи мотивації	Особливості реалізації методів
Система заробітної плати	Комбінована система заробітної плати, що обумовлюється посадою, яку займає працівник. Для менеджерів середнього рівня застосовується погодинна заробітна плата, менеджерам нижчого рівня і робітникам – відрядна заробітна плата.
Система штрафів	Система штрафів є комбінованою, яка залежить від ступеня порушення працівником встановлених норм і правил. При систематичному порушенні правил використання технічного обладнання (мінімум 2 рази) накладається штраф у розмірі 20 % від заробітної плати. При використанні ресурсів підприємства у власних цілях навіть за першого випадку накладається штраф у розмірі 40 % від заробітної плати. За прогул без поважної причини як мінімум 3-4 рази накладається штраф у розмірі 15 % від заробітної плати.
Система бонусів	Використання спот-бонусів як спеціальних видів преміювання за виконання особливо важливих завдань. Використання цільових бонусів, що виплачуються раз в рік у розмірі місячної заробітної плати, якщо працівник не брав протягом року лікарняного.
Система пільг	Працівникам не офісних професій, котрі мають чорнобильське посвідчення забезпечуються безкоштовні обіди під час робочого дня.
Надання матеріальної допомоги, надання кредитів	Надання грошової допомоги працівникам за умови настання певних життєвих ситуацій
Система участі працівників у прибутках підприємства	Топ-менеджери компанії отримують 5% від понад нормованого прибутку

2. Ідентифікуйте п'ять власних мотивів та потреб щодо реалізації професійного становлення.
3. Запропонуйте креативні методи мотивування, які доцільно застосовувати в діяльності сучасних підприємств.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
3. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.
4. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. К. : Знання, 2012. 343 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014.

Тема 10. Менеджмент мотивації персоналу туристичного підприємства та готельно-ресторанного господарства.

Менеджмент мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Методи й інструменти мотивації персоналу. Розробка системи мотивації персоналу на прикладі готельного підприємства.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Стимулювання праці, матеріальні та нематеріальні стимули, моральне та соціальне стимулювання, принципи стимулювання, система збалансованих показників, «панель інструментів» менеджера, вимірювання цілей, бізнес-процеси, правило «SMART», грейдування, "Хей-метод", оцінка посади,

Питання для самоконтролю:

1. Які методи можна віднести до найбільш придатних щодо використання в мотивуванні персоналу готельно-ресторанних підприємств?

Практичні завдання

Завдання 1. Підготуйте стислу доповідь за темою "Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу" (країна на вибір студента).

Завдання 2. Навести приклади використання основних методів мотивації в готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання 3. Оцініть теорію Ф.Герцберга, як співвідносяться між собою мотиви та задоволеність?

Завдання 4. Складіть схему, у якій відобразите форми стимулювання праці (матеріальні та нематеріальні) на туристичному підприємстві. Розкрийте, які види стимулів є актуальними для працівників туристичного підприємства. Результат оформіть у вигляді таблиці (табл. 12).

Таблиця 12

Види стимулів персоналу

Види стимулів	Параметри, що характеризують стимули

Завдання 5

Вивчіть та перерахуйте особливості роботи персоналу турпідприємства.

Виходячи з розглянутих особливостей праці, запропонуйте програму методів стимулювання для працівників різних спеціальностей туристичного підприємства.

Завдання 6. Компанія Starbucks

Який тип мотиваційної теорії та які моделі імplementовані в основних елементах реалізації функції мотивації компанії Starbucks?

Starbucks є однією з найбільш відомих міжнародних мереж кафе швидкого обслуговування. Кав'ярні розташовані у 55 країнах світу, а їх загальна кількість станом на становить 17 009 закладів. Особливістю Starbucks є те, що столи розставляються по колу, що забезпечує і усамітнення і водночас можливість для спілкування відвідувачів. У 2017 за рейтингами Brand Finance Global компанія Starbucks зайняла 3 місце як найбільш шанована компанія світу і 39-ий найдорожчий бренд світу.

Основними характеристиками реалізації функції мотивації компанії Starbucks є:

- якщо людина не пройшла в перший раз етапи відбору на роботу в Starbucks, то він цього більше ніколи не зможе зробити;
- коли ви працюєте в Starbucks – ви працюєте в компанії друзів;
- програма «кава-майстер» шляхом проведення різних семінарів, спрямованих на навчання працівників мистецтву приготування кави. Дана програма включає додатковий час на самопідготовку та контрольний тест перевірки. Кращі учасники після проходження програми отримують в подарунок чорний фартух (основний колір внутрішньої організаційної культури - зелений) і сертифікат про те, що ця людина є справжнім кави-майстром;
- в Starbucks не прийняті офіційні звернення між працівниками, незалежно від того, на якій посаді хто перебуває.

Завдання 7

Нині поряд із традиційними відомі такі альтернативні робочі графіки:

- 1) ковзний графік дає можливість варіювати час початку та закінчення роботи при збереженні загальної кількості робочих годин на тиждень;
- 2) стислий робочий тиждень дає можливість працювати більшу кількість годин протягом меншої кількості днів;

3) поділ роботи між службовцями дає можливість двом працівникам, зайнятим неповний робочий день, ділити одну роботу, при цьому робочі години та зарплата також діляться між ними;

4) робота вдома дає можливість деяким працівникам працювати вдома і здійснювати зв'язок із фірмою за допомогою Інтернету.

Дайте відповідь, як впливають на мотивацію працівників названі вище форми проектування роботи. Визначте переваги (для організації, окремого працівника), недоліки, умови їх використання.

Уявіть, що ваша організація підтримує використання цих графіків роботи. Дайте відповідь, міг би який-небудь із перерахованих робочих графіків використовуватися в ній, якщо так, то як.

Завдання 8. Вас запросили на посаду директора з персоналу у велику вітчизняну компанію, з чисельністю персоналу близько 3000 чоловік з розвиненою філіальною мережею. Основний напрямок діяльності компанії-виробництво і продаж продукції кінцевого споживання. Плинність персоналу на рівні 8-10% на рік. Організаційна структура управління-лінійно-функціональна. Середня заробітна плата вище середньогалузевої і середньої по регіону. Премії та надбавки оплачуються відповідно до чіткого, раціонального та прозорого принципу, тобто всім співробітникам зрозуміло, за що їм будуть виплачено доплати. Зараз компанія розглядає можливості для подальшого зростання, тобто на найближчий рік планується регулярне наймання нових співробітників по всіх категоріях. На жаль, на поточний момент в компанії немає чіткої системи нематеріальної мотивації.

Завдання:

1. Запропонуйте концепцію системи нематеріальної мотивації для співробітників компанії.
2. Що потрібно зробити в першу чергу? Які ресурси вам знадобляться для реалізації наміченої програми?
3. Які плюси і мінуси для персоналу компанії ви бачите в запропонованій вами програмі?

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
3. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.
4. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. К. : Знання, 2012. 343 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014.

Тема 11. Контроль як функція менеджменту.

Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Суб'єкти контролю, об'єкти контролю, попередній контроль, поточний контроль, зворотній зв'язок, заключний контроль, процес проведення контролю, журнальна форма контролю, значущість діяльності, аудит, централізований контроль, децентралізований контроль

Питання для самоконтролю

1. Які фактори визначають необхідність здійснення функції контролю?
2. Перелічіть основні принципи контролю.
3. Надайте характеристику основним видам контролю, який здійснюють на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
4. Які заходи та етапи передбачає процес контролю?
5. Як використовують сучасні комп'ютерні засоби щодо реалізації функції контролю?
6. Які якості притаманні ефективному контролю?
7. У чому полягає стратегічна спрямованість контролю?
8. Напрямки підвищення ефективності контролю в туризмі.

Практичні завдання

Завдання 1

Центральний офіс компанії “ТПК” (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізує відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім он-лайнного аналізу на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, з участю правління компанії — щомісячні. В разі необхідності плани коригуються щокварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу, регіональних офісів). Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія “ТПК” не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, у 2018 р. виникла необхідність у незначному коригуванні планів щодо асортименту за окремими позиціями. Причини були різні — зміна ситуації на ринку, прорахунки у плануванні. Проте глобальних змін не відбувалось, а заплановані показники рентабельності навіть перевиконувались. Складності були пов'язані з тим, що в процесі коригування планів багато показників необхідно було перерахувати вручну, а коригування плану продажів — зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому керівництво компанії планує впровадження комплексної інформаційної системи. На сьогодні перед відділом інформаційних технологій поставлено завдання щодо вибору універсального програмного продукту.

Завдання для обговорення

1. Визначте об'єкти контролю компанії “ТПК”.
2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії “ТПК”?

3. Чи поліпшилась система контролю компанії “ТПК” внаслідок відмови від роботи з дилерами? Відповідь обґрунтуйте.
4. Які параметри діяльності компанії “ТПК” потребують удосконалення контролювання? За якими видами контролю?
5. Яким чином система контролювання, впроваджена в компанії “ТПК”, вплинула на ефективність діяльності організації?
6. Які засади управлінського досвіду компанії “ТПК” ви хотіли б запозичити для своєї майбутньої підприємницької діяльності?

Завдання 2. Визначте, які види контролю здійснюватимуться на різних ланках управління, враховуючи особливість побудови даної організаційної структури (рис. 2).

Умовні позначення:

К – лінійний менеджер

Φ_1, Φ_2 – менеджери функціональної ланки

РП₁, РП₂ – менеджери проектів;

$\Phi_1\Pi_1, \Phi_2\Pi_1$ – групи функціональних працівників, що оперативно підлегли менеджеру проекту (РП₁, РП₂) при методичному керівництві функціональної служби (Φ_1, Φ_2).

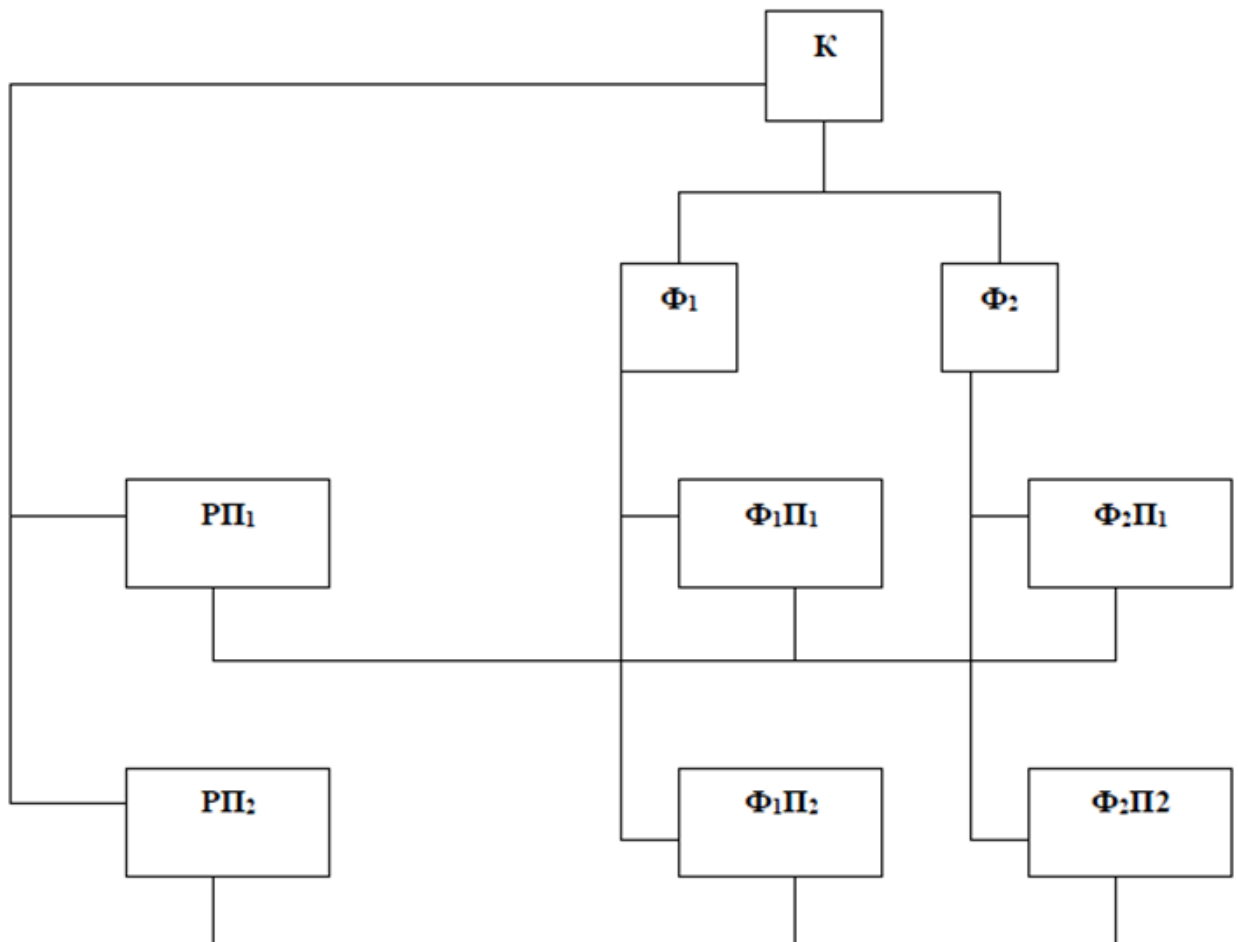


Рис. 2. Приклад організаційної структури

Завдання 3. Визначте причинно–наслідкові індикатори контролювання діяльності організації (табл. 13):

Таблиця 13

Причинно–наслідкові індикатори контролювання діяльності організації

Симптом	Фактор	Причина
	втрата значної кількості споживачів	
		відсутність картотеки альтернативних постачальників
зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації		
		хибне оцінювання результатів діяльності
збільшення трудомісткості продукції		

Завдання 4

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні — дорівнюють нулю.

1. Якщо мене не контролюють, я припиняю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників стежить за виконанням мною посадових обов'язків, то здатний мобілізуватись та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то можу їх не виконати.
6. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.
7. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідно мотивують.
8. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.
9. Якщо я бачу, що робота мого колеги пильно контролюється керівником, то сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

7-10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо ви знаєте, що виконання певних завдань не перевірятимуться, ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їх результатами. Якщо ви не відчуваєте, що вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що в результатах вашої роботи ніхто не зацікавлений, ви розслабляєтесь і можете взагалі припинити працювати.

4-6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки вашої роботи чи роботи колег надихають вас на результативну працю.

1-3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою “дамоклового меча” контролю. Ви достатньо організовані та відповідальні, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому разі. При цьому надмірний контроль вибиває вас з колії і тільки заважає працювати. До вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Завдання 5. Дайте відповіді на запитання в кросворді:

1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				

1. Постійний процес дослідження над станом визначеного об'єкта
2. Незалежна перевірка даних щодо їх достовірності
3. Еталон базових вихідних значень для об'єкту контролю.
4. Функція управління, що передбачає кількісну та якісну оцінку й облік результатів роботи організації
5. Ймовірнісний характер запланованого результату
6. Явище, що обумовлює низку наслідків
7. Загострення зовнішніх або внутрішніх протиріч в об'єкті контролю

8. Принцип контролювання, що передбачає необхідність врахування взаємозв'язку усіх елементів діяльності організації.

Завдання 6. Доберіть приклади різних видів контролювання в діяльності організацій різних сфер господарювання.

Завдання 7. Сформуйте перелік основних причин неефективного контролювання.

Завдання 8. Змодельуйте управлінські ситуації за умови настання яких доцільно застосовувати наступні лінії поведінки – нічого не робити, усунути відхилення, переглянути стандарт.

Завдання 9. Обгрунтуйте причинно-наслідковість виникнення симптомів в одній функціональній сфері діяльності організації з настанням факторів і причин проблемних ситуацій в іншій.

Ситуаційне завдання.

Література:

1. Андременко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Винниченко І. Ризики в туризмі. Навч.-метод. посібник. КНУ імені Т.Г. Шевченка. К., 2014. 101 с.
4. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
5. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Поколюдна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ, 2008. 541 с.

Тема 12. Управління збутом туристського продукту.

Основні форми роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту. Характеристика основних форм продажу туристського продукту. Особливості управління збутом туристського продукту.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Збутова політика, канал збуту, прямі і непрямі канали збуту, стратегія інтенсивного збуту, стратегія селективного збуту, стратегія ексклюзивного збуту, канали розподілу, контрагентська мережа, агентська угода, портфель замовлень, сітьова модель процесу збуту.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття «збутова політика», «збут», «канал збуту».
2. Назвіть етапи організації системи збуту туристського продукту.
3. Охарактеризуйте основні стратегії збуту:
 - а) стратегія інтенсивного збуту;
 - б) стратегія селективного збуту;

в) стратегія ексклюзивного збуту.

4. Охарактеризуйте алгоритм вибору оптимального для даного ринку каналу (системи) збуту.

5. Охарактеризуйте перелік питань, які оцінюються в ході вибору суб'єктів каналу збуту.

6. Назвіть та коротко охарактеризуйте критерії оцінки діяльності суб'єктів системи збуту.

7. Назвіть основні види каналів збуту.

8. Які функції каналів збуту?

9. Охарактеризуйте особливості продажу туристського продукту.

Практичні завдання

Завдання 1 Компанія, що працює на ринку B2B, вибрала в якості основного методу організації просування продукції особисті продажі. Відділ збуту розробляє робочий графік для своїх торгових представників.

Маркетингові дослідження показали, що можна виділити три категорії споживачів з однаковим часом відвідування-30 хв.:

А-споживачі: відвідуються 1 раз на два тижні, їх кількість-200;

В-споживачі: відвідуються 1 раз в чотири тижні, їх кількість-260;

С-споживачі: відвідуються 1 раз на вісім тижнів, їх кількість – 600.

Розрахуйте оптимальну для компанії кількість торгових представників.

Завдання 2. Туристичний оператор "Мегатур" розробив новий турпакет та планує впровадити його на більшості регіональних ринків. Опишіть систему розподілу послуг даної компанії. Які суб'єкти складають її канал дистрибуції?

Завдання 3. Прийміть рішення щодо вибору каналу руху товару за критерієм ефективності (одиниця вимірювання-млн грн.):

- канал нульового рівня: витрати, пов'язані з утриманням власної роздрібною торговою мережі, складають 150; витрати обігу – 100; прибуток від реалізації товару – 500;

- однорівневий канал: витрати обігу-60; прибуток-30;

- дворівневий канал: витрати обігу-40; прибуток – 120.

$$V=(\Pi/V_k)\times 100\%,$$

Пояснення до вирішення завдання

Для вибору каналу руху товару за критерієм ефективності використовують формулу віддачі від вкладеного капіталу (середня норма прибутку):

де V-віддача від вкладення капіталу, або середня норма прибутку, %;

П-прибуток, отриманий від вкладення капіталу, грн.;

Vк - величина вкладеного капіталу, грн.

Завдання 4.

Керівнику відділу збуту необхідно з'ясувати, хто більш кращий для підприємства - торговий агент або торговий представник. Для торгових агентів

передбачений оклад в 28 000 грн. в місяць і 2% комісійних; для торгового представника – гарантійний оклад 12 000 грн. і 5% комісійних. Вони працюють в одному регіоні, очікуваний місячний оборот складе 640 000 грн.

Завдання 5. Туристська фірма "Сонячний день" відправляє на відпочинок клієнтів в 11 країн світу, це Швейцарія, Австрія, Чехія, Португалія, Кіпр, Греція, Сомалі, ПАР, Польща, Україна, Грузія. Фірма уклала договори з багатьма санаторіями, туристськими базами в Україні, Грузії. Багаторічний досвід роботи, вивчені напрямки, безліч партнерів дають можливість фірмі мати ексклюзивні ціни на путівки. Всім відомо, що нерідко вартість туру перед прийняттям остаточного вигляду може мати досить багато трансформацій, опиняючись, наприклад, в руках всіляких посередницьких фірм. Вони "запускають" путівку далі, враховуючи свій прибуток. Купуючи тур в "Сонячному дні", клієнт захистить себе від непотрібних витрат, пов'язаних з підтриманням фінансового достатку третіх осіб. У "Сонячному дні" пропонують відпочити, навіть якщо людина виділила на поїздку малу кількість коштів.

Навіть маючи в своєму розпорядженні невеликий бюджет, можна поїхати всією сім'єю відпочити. Знижки надаються різні: на дітей пропонуються знижки від 10% до 60% за проживання, є особливі пільгові умови для постійних клієнтів, молодят, подружніх пар та ін. У майбутньому сезоні фірма пропонує відпочинок для дітей в Австрії та на Кіпрі, відпочинок для дорослих в Швейцарії та Греції, на традиційних туристських базах в Україні та Грузії.

Формування туристського продукту в "Сонячному дні" починається з дослідження його споживчих якостей і властивостей, пошуку максимально привабливих сторін для туристів, тому що саме це є основою для розробки туристського продукту. При реалізації туристського продукту фірма зупинила свій вибір на певному числі закордонних турфірм-посередників, які взяли на себе за договором зобов'язання реалізовувати на своїй території туристський продукт або послуги фірми, посередником якої вони є. Фірма змушена використовувати цю посередницьку систему, так як організація власних агентств за кордоном пов'язана з великими грошовими витратами, а також із законодавчою специфікою кожної країни. Набагато вигідніше працювати із зарубіжними туристськими організаціями, які мають хороші позиції на місцевому туристському ринку.

Запитання:

1. У чому переваги застосування посередників для фірми «Сонячний день» в порівнянні з роботою безпосередньо з клієнтами?
2. У чому полягають недоліки використання дистрибуції в сфері туризму?

Завдання 6.

1. Якими принципами потрібно керуватися, вибираючи собі посередників для реалізації туристського продукту?
2. У чому може полягати головна відмінність між дистрибуцією товарів в матеріально-речовій формі і сфері послуг?
3. Яку ще дистрибуцію туристського продукту ви можете назвати?

Завдання 7.

Наведіть приклади туристських фірм, що працюють з внутрішніми і зовнішніми посередниками при реалізації туристського продукту. Дайте розгорнуту відповідь, спираючись на факти.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
3. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покоłodна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ, 2008. 541 с.
4. Панченко Ю.В., Лугінін О.Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
5. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник ; Харків. нац. акад. міськ.госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 289 с.

Тема 13. Управління персоналом підприємств туристської індустрії.

Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством. Критерії добору працівників підприємств туристської індустрії. Ефективна кадрова політика: принципи побудовання, цілі та завдання. Система управління трудовими ресурсами. Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу. Розвиток кадрового потенціалу. Ефективність управління персоналом.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Правила обслуговування клієнтів, людський фактор, критерії добору персоналу, кадрова служба підприємства, сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік, психотипи лідерів, трудові ресурси, кадри, кадровий менеджмент, кадрова політика, планування персоналу, посадова інструкція, рекрутинг, ключові оціночні показники, показники руху кадрів

Питання для самоконтролю:

1. Що передбачає менеджмент персоналу підприємства туристської індустрії?
2. Яку роль відіграє людський фактор в управлінні підприємством індустрії гостинності?
3. Яку роль відіграє мотивація праці в ефективній роботі туристського підприємства?
4. У чому полягають переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу туристських підприємств?
5. Назвіть основні методи відбору персоналу.
6. Сутність поняття «ключові оціночні показники».
7. Назвіть основні етапи процесу навчання персоналу.
8. Охарактеризуйте головні результати проведення ефективної кадрової політики на туристському підприємстві.
9. Які показники використовують для оцінки руху кадрів?

10. Назвіть основні показники, що характеризують положення підприємства на ринку праці.

Практичні завдання

Завдання 1. Велике рекламне агентство "Креатив дизайн" обладнано за останнім словом техніки. Велика увага приділяється ергономіці, освітлення, вентиляція, шумоізоляція, зручність меблів - все зроблено за найвищими стандартами якості. Прохідна повністю автоматизована, вхід / вихід здійснюється за ключ-картками з одночасною фіксацією часу. Всі приміщення оснащені системами аудіо-та відео-спостереження. У коридорах стоять датчики руху, які включають та вимикають освітлення (компанія відповідально підходить до питань енергозбереження).

Робочий день починається о 9-00 і закінчується 18-00. Крім 40-хвилинної обідньої перерви передбачені перерви на відпочинок та особисті потреби загальною тривалістю в 20 хвилин. Час відпочинку автоматично фіксується робочою технікою. Під час перебування в приміщеннях «Креатив дизайн» співробітникам заборонено користуватися особистими гаджетами. Для роботи компанія надає корпоративні смартфони, планшети, ноутбуки та іншу техніку.

Ранок починається з брифінгу (15 хвилин). Потім начальники відділів роздають щоденні завдання кожному співробітнику. В кінці дня відбувається моніторинг результатів (15 хвилин). Автоматично генерується загальний звіт. Щоденні звіти формують місячний звіт, за підсумками якого робляться висновки, складаються (коригуються) плани, виплачуються премії, призначаються штрафи (депреміювання).

Завдання:

1. Знайти резерви робочого часу.
2. Запропонувати прості для реалізації шляхи підвищення мотивації співробітників.
3. Запропонувати шляхи підвищення продуктивності співробітників.

Завдання 2. Генеральний директор попросив начальника управління з персоналу прийняти на роботу дружину дуже важливого для компанії партнера. Сама по собі посада при цьому не мала значення, так як жінка останні 10 років ніде не працювала і хотіла просто більше бути серед людей. Про кар'єрні амбіції не було й мови, потрібно було дати жінці відчуття себе затребуваною, частиною колективу. Начальник управління вирішив прийняти її до себе спеціалістом з кадрів, так як колись давно у неї була освіта – курси секретаря-референта. Жінка навчилася здійснювати прийом вхідної документації, сортування документів по папках і т. п. протягом декількох місяців все було нормально, але потім звільнилося місце провідного спеціаліста з документообігу. Зовсім раптово генеральний директор запропонував підвищити нещодавно прийняту протеже. Виникла дилема: - з одного боку є більш підходящі кандидати на цю посаду, а сама жінка не відповідає кваліфікаційним вимогам; - з іншого-генеральний директор опиниться в незручному становищі перед партнером.

Питання:

1. Як повинен вчинити начальник управління в даній ситуації?

2. Чи можна було уникнути такої проблеми?

3. Які можуть бути наслідки, якщо гендиректор наполягатиме на своєму рішенні?

Завдання 3. Ринок громадського харчування до 2020 року зростав дуже інтенсивно. Окремо треба виділити фаст-фуд, частка якого склала майже 50% від всього ресторанного бізнесу. Ритм сучасного ділового життя диктує свої умови і все більше людей віддають перевагу ресторанному харчуванню. Розглядається компанія, що займається фаст-фудом. Найперше і явне завдання - забезпечити швидке обслуговування. Швидкість обслуговування впливає на асортиментну політику. Поряд з асортиментом підприємству потрібно дотримати наступні вимоги до обслуговування:

- швидкість роботи з клієнтами;
- страви адаптовані для швидкого приготування;
- мінімальне обслуговування в стаціонарних точках;
- відпрацьовані технології.

В результаті компанія концентрується на наймі некваліфікованого персоналу, тому що тут головна вимога не освіта, а дотримання норм гігієни і наявність санітарної книжки.

Завдання:

1. Який персонал вам знадобиться, щоб дотримати всі вимоги роботодавця?
2. Де і яким чином найкраще шукати кандидатів?
3. Які коригування потрібно внести в план розвитку підприємства фаст-фуду з урахуванням обмежень, спричинених пандемією COVID-19? В тому числі нові вимоги до персоналу.

Завдання 4. Ви - комерційний директор великої компанії. У відділі маркетингу працює пані Євгенія. Вона добре працювала кілька років, але останнім часом стала відчувати, що незадоволеність працею посилюється. Вона прийшла до вас поговорити на предмет того, що тепер готова виконувати більш складну роботу (попросила про підвищення). Ви запропонували їй при незмінній зарплаті протягом кварталу виконувати роботу провідного спеціаліста разом зі своїми обов'язками. В закінчення випробувального періоду її чекала одноразова премія. Підвівши підсумки буде прийнято рішення про її підвищення.

Завдання:

1. Чи правильно вчинив директор?
2. Як виглядає ситуація з точки зору пані Євгенії?
3. Запропонуйте свій варіант вирішення проблеми з точки зору директора.

Завдання 5. Керівництво туроператора «Ttravel» планує зміни у туристичній політиці, а саме розробку та пропозицію туристичних турів в європейські країни. Для успішної реалізації таких змін потрібно розширити штат працівників, які би займалися турами в європейські країни. Одним із варіантів впровадження запланованих змін є створення нового відділу, який буде займатися розробкою та пропонуванням цікавих турів в європейські країни.

1. Які ще варіанти реалізації запланованих змін ви можете вказати?
2. Яким чином туроператор «Travel» буде залучати туристичні фірми для реалізації запланованих змін?

Завдання 6. Ділова гра "Відбіркове інтерв'ю при влаштуванні на роботу» мета: навчити правильно визначати і практично демонструвати ті навички і характеристики, які потрібні для успішного влаштування на роботу в службу персоналу. Умови і правила гри: у навчальній групі формується Відбіркова комісія з трьох осіб: викладача і двох студентів, інші студенти виступають в ролі претендентів на вакантні посади. Ведучий оголошує про конкурсний набір в службу персоналу в новостворюваний філія престижної фірми з виробництва і збуту комп'ютерного обладнання в наступні групи: планування і найму співробітників; мотивації, стимулювання і оплати праці; трудових і дисциплінарних відносин; профорієнтації та соціальної адаптації; підготовки і просування кадрів; вивчення і оцінки кадрів; підвищення якості трудового життя; охорони праці і техніки безпеки (кількість груп можна скоротити до двох). Для відбору претендентів використовується панельне інтерв'ю, яке проводить спеціальна Відбіркова комісія. Кожному кандидату дається 5 хвилин на підготовку і 10 хвилин на виступ. У своєму виступі він повинен:

- охарактеризувати мотиви, що спонукали його взяти участь у конкурсі, пояснити свій вибір конкурентної групи;
- продемонструвати професійну компетентність;
- розповісти про те, що нового і корисного він може принести фірмі.

Відбіркова комісія оцінює кандидатів у спеціальних картках за п'ятибальною системою. Набрав найбільшу кількість балів оголошується переможцем, тобто буде прийнятий на роботу.

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
4. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник ; Харків. нац. акад. міськ.госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 289 с.
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Тема 14. Керівництво: влада та особистий вплив. Лідерство.

Влада, вплив, лідер. Форми влади та впливу. Практичне використання впливу. Теорії лідерства. Поведінковий підхід до лідерства. Стель, задоволеність та продуктивність. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Вплив, лідер, патерналізм, опортунізм, фасадизм, автократичне та ліберальне управління, емоційний інтелект, ситуативні моделі керівництва, поведінковий підхід до лідерства, управління засноване на участі.

Практичні завдання:

Завдання 1. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси між керівником та лідером.

Завдання 2. Сформууйте вичерпний перелік інструментів впливу керівника на підлеглого.

Завдання 3. Особистість лідера. Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риса лідера» (табл. 14). Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Таблиця 14

Оцінка особистості справжнього лідера

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. Сила волі		
3. Ентузіазм		
4. Рішучість		
5. Комунікабельність		
6. Оптимізм		
7. Самовідданість справі		
8. Наполегливість		
9. Цілеспрямованість		
10. Амбіційність		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер?
2. Навіщо бути лідером?
3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?
4. Що необхідно для того, щоб бути успішним лідером?

Завдання 4. Поясніть відмінності між поняттями «формальний лідер» та «неформальний лідер». «Я вважаю, що формальний лідер – це... , а неформальний – це...» та які між ними відмінності...

Завдання 5. Ситуація - ви працюєте старшим менеджером у компанії. Один з відділів, яким ви керуєте, називається «Відділ організації трудової діяльності». Ви відповідаєте за пересування співробітників всередині компанії, супроводжуєте всі процеси розподілу робочого навантаження. Співробітників відділу троє, і вони працюють в різних підрозділах, виконуючи рутинну і паперову роботу, фіксують ритми праці співробітників, роблять фотографію робочого місця, вважають, скільки фактичних годин виробляє кожен співробітник. По суті їх робота чітко регламентована і добре організована, тому вам не потрібно постійно робити проміжні перевірки. Вони звітують перед вами раз на місяць і подають готові перероблені дані.

Ваш безпосередній керівник-заслужена і сумлінна людина, яка скоро йде на пенсію, про що він не раз говорив. Звичайно, його принципи і методи управління колективом вже не відповідають вимогам сучасності, але робота відділу не викликає нарікань з боку глави компанії. До того ж він сміливо покладався на самодостатніх співробітників, які володіють хорошими аналітичними здібностями.

Один із співробітників хоче поговорити з вами щодо свого плану кар'єрного розвитку. Ви не дуже добре з ним знайомі, просто іноді стикалися на роботі і знаєте, як його звать і в якому відділі він працює. Ви підняли його особисту справу і з'ясували, що цей працівник має дуже високу кваліфікацію, але інтроверт, неохоче дає рекомендації і не бере активної участі у вирішенні завдань відділу. У вас склалося враження, що передумов до високого кар'єрного розвитку у колеги немає.

Питання - вам потрібно отримати про співробітника якомога більше інформації. Які джерела Ви використовуєте? Керівник, який незабаром виходить на пенсію, настійно рекомендує вам просувати працівника. Ваші точки зору не збігаються, так як те, що ви називаєте безініціативністю, керівник приймає за рівноваженість і стриманість. Як ви поставитеся до позиції керівника?

Аргументуйте своє рішення.

Завдання 6. Підготувати есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві».

Завдання 7. Сутнісне порівняння теорій лідерства. Проведіть попарне порівняння теорій лідерства, виділяючи риси, що є спільними, та що відрізняються. Запишіть відповіді в шаблон.

Порівняйте теорії особистісних якостей та ситуативні теорії:

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте теорії особистісних якостей та теорії харизматичного лідерства:

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте ситуативні теорії та теорії харизматичного лідерства:

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте ситуативні теорії та атрибутивні теорії лідерства:

Спільні риси	Відмінні риси

Порівняйте теорії харизматичного лідерства та атрибутивні теорії лідерства:

Спільні риси	Відмінні риси

Завдання 8. Дайте відповіді на питання:

- А. Що таке харизма?
- Б. Яка функція харизми при забезпеченні влади?
- В. Поясніть, як співвідносяться популярність і харизма?
- Г. Чому люди готові жертвувати собою заради харизматичного лідера?
- Д. Яке значення харизма має для реалізації лідерства?
- Е. Як співвідносяться поняття «імідж» та «харизма»?

Завдання 9. Проведіть тест для визначення, чи харизматичний ви лідер. Уявіть собі, що ви очолюєте основний підрозділ корпорації. Наскільки важливі були б для вас вказані види діяльності? Якщо ви поділяєте наведені нижче твердження, відповідайте «так», у противному разі – «ні».

1. Допомога підлеглим, роз'яснення їм цілей і шляхів їх досягнення.
2. Пояснення співробітникам змісту завдань і загальних цілей.
3. Підтримка у своєчасному виконанні робочих завдань.
4. Розроблення нових товарів або послуг.
5. Використання в ролі керівництва з вирішення проблем політики і процедур організації.
6. Пропаганда нетрадиційних поглядів і цінностей.
7. Грошова винагорода підлеглих за досягнення високих показників у праці.
8. Вимога поваги з боку кожного члена організації.
9. Самостійне виконання важливих завдань
10. Пропозиція нових нестандартних шляхів вирішення завдань.
11. Висловлення довіри співробітникам, які добре виконують свої завдання.
12. Вимога відданості особисто собі та організації.
13. Встановлення робочих процедур, що забезпечують стійку діяльність організації.
14. Використання як одного із засобів мотивації співробітників наших ідей.
15. Встановлення розумних обмежень на нові підходи.
16. Демонстрація соціальної незгоди.

Під парними номерами – зразки поведінки, характерні для харизматичних лідерів. Керівники цього типу особисто беруть участь у формуванні ідей, цілей і очолюють управління організаційними змінами, у пошуку нових шляхів вирішення

проблем вони спираються, скоріше, на інтуїцію. Поведінкові стереотипи під непарними номерами відповідають традиційному, чи так званому транс акційному керівництву. Такі менеджери реагують на проблеми організації в безособовій манері, приймають раціональні рішення і координують роботу підлеглих. Якщо ви більшою мірою згодні з наведеними під парними номерами твердженнями, ви, можливо, – харизматичний лідер.

Завдання 10. Стилi лiдерства. Розгляньте «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вкажіть, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним? Поясніть свою точку зору та зробіть висновок. Як правило, ефективні лідери використовують один або кілька стилів лідерства і майстерно переключаються з одного на інший залежно від ситуації. Гоулман Д., Бояціс Д., Маккі А. виділили шість стилів лідерства (табл. 15). Чотири з шести стилів лідерства – ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний – здатні запалити, надихнути людей, що призводить до підвищення продуктивності, тоді як два інших – амбітний і авторитарний – хоча часом і потрібні, але повинні застосовуватися з великою обережністю.

Таблиця 15

Стилi лiдерства, їх особливостi та наслідки

Стиль лідерства	Особливості прояву та наслідки
Ідеалістичний стиль	Лідер надихає людей, малюючи їм привабливий образ майбутнього, чим потужно впливає на формування позитивного клімату в організації. Доречно використовувати: коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або якщо необхідно визначити ясний напрямок руху. Такі лідери чітко позначають бажану ціль, але не вказують, як її досягти, залишаючи людям простір для ідей, експериментів і прорахованих ризиків. Знання загальної картини і свого місця в ній дарує людям ясність. Вони розуміють, чого від них чекають. А відчуття, що кожен член колективу працює на спільну справу, формує згуртованість і вірність: люди пишуться тим, що належать до цієї організації. Чим сильніше люди поділяють корпоративні цінності підприємства, його цілі і місію, тим швидше така компанія стає для них найбільш бажаним місцем роботи. Філософські уявлення і місія компанії служать для її працівників унікальним «брендом», і це особливо виділяє її на тлі інших компаній цієї ж галузі.
Навчальний стиль	Лідер пов'язує бажання людей з цілями організації. Доречно використовувати: щоб допомогти співробітникам поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей. Незважаючи на поширену думку, що кожен лідер повинен бути хорошим наставником, керівники з такими навичками зустрічаються особливо рідко. У наш напружений, неспокійний час лідери запевняють, що у них «просто не вистачає часу» на наставництво. Однак, ігноруючи цей стиль, вони позбавляють себе потужного засобу управління. Хоча навчальний стиль робить основний акцент на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних завдань, його використання обіцяє небувалий позитивний емоційний відгук і різке підвищення ефективності, незалежно від

	<p>того, які ще стилі застосовує лідер. В особистій бесіді зі співробітником встановлюється контакт і народжуються довірчі відносини. Виявляючи щиру зацікавленість у долі підлеглих, лідер-наставник показує, що розглядає їх не як примітивний інструмент для виконання роботи. Таким чином, лідер веде з підлеглими постійний діалог, який дозволяє їм більш адекватно реагувати на відгуки про свою роботу, сприймаючи зауваження як корисний урок, який служить їх власним прагненням, а не як причіпки начальства.</p>
Товариський стиль	<p>Лідер створює гармонію шляхом зближення людей. Доречно використовувати: щоб «залікувати» розлад в колективі, мотивувати працівників у важкі часи або зміцнити міжособистісні відносини. Такі лідери зазвичай цінують людей і поважають їх почуття, роблячи менший натиск на виконання завдань і досягнення цілей і більший – на емоційні потреби співробітників. Вони докладають усіх зусиль до того, щоб підлеглі були щасливі, прагнуть створити гармонію і успішно формують командний дух. Хоча можливості товариського стилю зі стимулювання продуктивності обмежені, він надає дивно позитивний вплив на клімат в організації, поступаючись по зростанню всіх показників тільки ідеалістичному і навчальному стилям. Розглядаючи співробітників як живих людей з їхніми бідами і радощами і пропонуючи їм, наприклад, підтримку на важкому відрізку в особистому житті, ці лідери завойовують безумовну відданість колективу.</p>
Демократичний стиль	<p>Лідер оцінює внесок співробітників в роботу і за допомогою активного залучення їх до процесу управління домагається відданості. Доречно використовувати: щоб домогтися підтримки, однастайності, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи. Демократичний стиль дозволяє домогтися підтримки всіх зацікавлених сторін. Те, що демократичний лідер не шкодує часу на зустрічі з людьми, а також проводить колективні наради, щоб вислухати думки співробітників, підтримує моральний дух в організації. І треба сказати, такий підхід позитивно впливає на клімат організації. Якщо у лідера є ясний образ майбутнього, то демократичний стиль не заважає: він незамінний. Щоб демократичні наради були плідними, лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини. Звичайно, демократичний стиль не позбавлений недоліків. Прагнення йому слідувати вироджується в нескінченні, виснажливі наради, на яких перемелюється маса ідей, але згода залишається важкодосяжною, а єдиний видимий результат полягає в плануванні все нових нарад. Лідер, який відкладає важливі рішення в надії на ретельне колективне обговорення і створення узгодженої стратегії, ризикує опинитися в ситуації вічної невизначеності. Подібна поведінка народжує плутанину, втрату мети і веде до подальших відстрочок або загострення конфліктів</p>
Амбітний стиль	<p>Лідер прагне до досягнення важких цілей і вирішення найбільш цікавих завдань. Доречно використовувати: коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією. І все ж, хоча амбітний стиль знаходить своє місце в наборі лідерських інструментів, він повинен застосовуватися в малих дозах і тільки тоді, коли дійсно може принести успіх. Риси, властиві амбітним керівникам, гідні захоплення. Такий лідер</p>

	<p>дотримується високих стандартів продуктивності і сам їм слідує. Він одержимий ідеєю, що працювати треба швидше і краще, і того ж вимагає від інших. Від поганих виконавців він вимагає більшої старанності і, якщо вони все-таки не справляються зі справою, виправляє ситуацію самостійно. Але, якщо користуватися амбітним підходом занадто часто або в невідповідних умовах, то у працівників може з'явитися відчуття, що начальство просто чіпляється до них. А оскільки амбітні лідери рідко розкривають свої міркування, то співробітникам доводиться лише здогадуватися, чого ж від них хочуть. У результаті моральний дух колективу різко падає, оскільки, на думку працівників, їх занадто перевантажують роботою, при цьому лідер явно не довіряє їм і не допускає з їх боку ніякої самостійності.</p>
Авторитарний стиль	<p>Лідер розсіює страхи, вказуючи чіткий напрямок руху в непередбачених ситуаціях. Доречно використовувати: в кризовій ситуації, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або при управлінні важкими співробітниками. Як же авторитарний стиль виглядає на практиці? Лідери вимагають від підлеглих негайного підкорення, але не обтяжують себе роз'ясненням змісту своїх наказів. Якщо підлеглі не дотримуються цих розпоряджень беззастережно, лідери вдаються до погроз. Замість того, щоб делегувати владу, вони прагнуть строго контролювати і старанно відстежувати кожен крок своїх співробітників. Відповідно, в оцінці роботи підлеглих, якщо взагалі вони оцінюють, хоч якось їх роботу, вони незмінно фокусують увагу на те, що зроблено не так, а не на тому, що вийшло чудово. Коротше кажучи, це класичний рецепт привнесення дисгармонії в організаційний клімат.</p>

Завдання 11. Наведіть приклади ситуацій (заповнити табл. 16), в яких кожний з описаних вище стилів лідерства буде призводити до підвищення продуктивності, або до її спаду.

Таблиця 16

Стиль лідерства	Ситуації, в яких продуктивність організації підвищується	Ситуації, в яких продуктивність організації знижується
Ідеалістичний стиль		
Навчальний стиль		
Товариський стиль		
Демократичний стиль		
Амбітний стиль		
Авторитарний стиль		

Література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Гринчук Ю.С., Хахула Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.

3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192с.
4. Федоренко Ю.О. Тренінг командостворення. Тренінгові технології у роботі психологічної служби вищого навчального закладу: навчальний посібник / за наук. ред. Н.О.Євдокимової. Миколаїв: Іліон, 2013. 558с.
5. Шайхлісламов З. Р. Управління якістю в туризмі : конспект лекцій; Харків. торгов.-економ. ін-т КНТЕУ. Х. : ХТЕІ, 2016. 206 с.

Тема 15. Управління конфліктами, змінами, стресами.

Природа конфліктів в організації. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності, в цілях, відмінності в уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікації та ін. Методи вирішення конфліктів та управління конфліктними ситуаціями. Структурні методи: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загально-організаційних координаційних цілей, використання системи винагород. Міжособові: ухилення, згладжування, примушування, компроміс і вирішення проблем. Природа організаційних змін. Управління змінами. Організаційний розвиток. Природа стресу. Стресовий стиль життя. Природа та управління стресами. Фактори виникнення стресових ситуацій: організаційні, особисті. Допомога у стресовій ситуації. Попередження стресів.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт. Вертикальні, горизонтальні, змішані конфлікти. Трудові, психологічні, соціальні, організаційні, емоційні конфлікти. Конструктивні, деструктивні конфлікти. Відкриті, приховані, потенційні конфлікти.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке конфлікт? Що лежить в його основі?
2. Визначте можливі наслідки функціонального конфлікту.
3. Виявити роль дисфункціональних конфліктів.
4. Які типи конфліктів вам відомі? Дайте їх характеристику. Згадайте один або декілька з чотирьох типів конфліктів у вашому житті.
5. Назвіть і поясніть основні причини конфліктів.
6. Опишіть п'ять основних стилів відносин між людьми при вирішенні конфліктів.
7. Назвіть і поясніть чотири фази розвитку конфлікту.
8. Як ви розумієте стрес?
9. Уявіть і поясніть модель стресової реакції.
10. Назвіть причини стресу.

Практичні завдання:

Завдання 1. Молодий перспективний фахівець Петро Діденко пропрацював в великій виробничій компанії близько двох років і готувався очолити відділ

продажів. Керівництво ж прийняло на посаду начальника відділу продажів людини з боку: теж молодій людині, але з закордонною освітою та досвідом роботи в Європі. Пояснили це тим, що набагато ефективніше буде працювати керівник із закордонним досвідом роботи, оскільки компанія орієнтована на експорт. Важливий момент: до цього керівництво (на словах) обіцяло Петру цю посаду. Послідувала негайна реакція. Розпорядження нового начальника практично саботувалися або виконувалися формально, що позначилося на ефективності всього підрозділу. Стали виникати конфліктні ситуації. Теоретично можна було б просто звільнити Смирнова, але в компанії спостерігається недолік кваліфікованих кадрів, тому втратити досвідченого співробітника, який дуже добре знає виробництво і технології продажів, компанія не може собі дозволити.

Запитання:

А. Що необхідно зробити, щоб мотивувати співробітника якісно і сумлінно виконувати свою роботу?

Б. Чи є майбутнє в компанії у Діденко? У його начальника?

В. Що потрібно зробити, щоб подібна ситуація не повторювалася в майбутньому?

Завдання 2. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у відділі розміщення клієнтів готелю «Сонячний», не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д. Інші варіанти.

Завдання 3. Конфлікт відбувся між компанією-постачальником "Морське сяйво" продуктів харчування та мережею ресторанів "Майя". Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Майя, є риба (свіжа та морожена). Замовляє продукцію у компанії Морське сяйво та займається платежами директор із закупівель мережі ресторанів Майя. За два дні до травневих свят з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Морське сяйво поставка риби зривається, тобто в понеділок на складі може утворитися дефіцит продукції, споживання якої ресторанами під час свят повинне збільшитися. Виник конфлікт між компанією-постачальником та керівництвом мережі ресторанів. Які методи вирішення конфлікту може застосувати керівник відділу рекламних програм? Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

Завдання 4. За допомогою опитувальника К. Н. Томосу (Додаток Е) визначте типові способи реагування на конфліктні ситуації. За допомогою методики К. М. Томаса, американського соціального психолога, визначаються типові способи реагування на конфліктні ситуації. Можна виявити, наскільки людина схильна до суперництва і співпраці в групі, в команді, прагне до компромісів, уникає конфліктів або, навпаки, намагається загострити їх, а також оцінити ступінь адаптації кожного члена колективу до спільної трудової діяльності.

По кожному з п'яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування) підраховується кількість відповідей, що збігаються з ключем. Отримані оцінки порівнюються між собою для виявлення кращою форми соціальної поведінки випробуваного в ситуації конфлікту, тенденцію його взаємин у складних умовах. Інструкція: уважно прочитайте кожне з наведених нижче суджень. Виберіть із них («а» або «б»), яке більше відповідає особливостям вашої поведінки, і запишіть на окремому аркуші паперу:

- 1 - а) іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання; б) ніж обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому ми згодні обидва;
- 2 - а) я намагаюся знайти компромісне рішення; б) я намагаюся залагодити його, враховуючи інтереси іншої людини і мої власні;
- 3 - а) зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого; б) іноді я жертвую своїми інтересами заради інтересів іншої людини;
- 4 - а) я намагаюся знайти компромісне рішення; б) я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини;
- 5 - а) налагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого; б) я намагаюся робити все, щоб уникнути марної напруженості;
- 6 - а) я намагаюся уникнути неприємностей; б) я намагаюся домогтися свого;
- 7 - а) я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно; б) я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого;
- 8 - а) зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого; б) насамперед я намагаюся визначити, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання;
- 9 - а) я думаю, що не варто хвилюватися через якихось розбіжностей; б) я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого;
- 10 - а) насамперед прагну визначити, яка складаються всі інтереси і спірні питання; б) я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини;
- 11 - а) насамперед я прагну визначити, в чому полягають інтереси і спірні питання; б) я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини;
- 12 - а) часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки; б) я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч;
- 13 - а) я пропоную зайняти проміжну позицію; б) я наполягаю на тому, щоб все було зроблено по-моєму;
- 14 - а) я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди; б) я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів;

- 15 - а) я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини; б) я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруги;
- 16 - а) я намагаюся не зачепити почуттів іншого; б) зазвичай я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції;
- 17 - а) зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого; б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості;
- 18 - а) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму; б) я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він йде мені назустріч;
- 19 - а) насамперед я намагаюся визначити, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання; б) я намагаюся відкласти спірні питання, щоб згодом вирішити їх остаточно;
- 20 - а) я намагаюся подолати наші розбіжності; б) я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод для себе і іншу людину;
- 21 - а) я намагаюся знайти проміжну позицію; б) я відстоюю свою позицію;
- 22 - а) як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити інтереси кожного з нас; б) іноді я перекладаю на інших відповідальність за рішення спірного питання;
- 23 - а) як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити інтереси кожного з нас; б) іноді я уявляю іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання;
- 24 - а) якщо позиція іншого здається дуже важливою, я намагаюся йти йому назустріч; б) я намагаюся переконати іншого піти на компроміс;
- 25 - а) я намагаюся переконати іншого у своїй правоті; б) ведучи переговори, намагаюся бути уважним до аргументів іншого;
- 26 - а) зазвичай я пропоную середню позицію; б) майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас;
- 27 - а) часто прагну уникнути суперечок; б) якщо це принесе іншій людині задоволення, дам йому можливість настояти на своєму;
- 28 - а) зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого; б) налагоджуючи ситуацію, зазвичай прагну знайти підтримку в іншого;
- 29 - а) я пропоную проміжну позицію; б) думаю, що не завжди варто хвилюватися через виникаючих розбіжностей;
- 30 - а) намагаюся не зачепити почуття іншого; б) я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми спільно могли домогтися успіху.

Ключ до опитувальника

№ з/п.	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16		б			а
17				б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Завдання 5. Визначте природу і тип відомого вам конфлікту (причини, об'єкт і суб'єкт). Розробіть модель ефективного управління конфліктом.

Завдання 6. Обговоріть з колегами запам'ятований вам конфлікт. Оцініть правильність своєї поведінки у вирішенні конфлікту. Подивіться на себе з боку. Які помилки на шляху подолання конфлікту здійснив ваш опонент?

Завдання 7. Мирошниченка призначили керівником проекту щодо впровадження нової системи бронювання в мережі готелів. Мирошниченко запросив до себе в проект на посаду технічного менеджера Колесника, якого знав протягом кількох років після попередньої спільної роботи в інших технологічних проектах. Тоді робочі відносини були дуже хороші, і про Колесника склалася думка як про хорошого фахівця та сумлінного працівника. Але зараз щось пішло не так. Словесних перевалок не було, але взаємна ворожість стала очевидною всім оточуючим. Оплата праці в рамках проекту відбувається поетапно, кожний етап

оплачується окремо та сума могла коригуватися згідно з вкладом учасника. При підбитті підсумків чергового етапу Мирошніченко встановлює Колеснику нижчі виплати, ніж іншим його колегам, які виконують аналогічні функції та обсяг робіт. При цьому ніяк не мотивує своє рішення. Колесник звернувся до керівництва підприємства зі скаргою, у якій звинуватив керівника проекту у самоврядності та необ'єктивності.

Запитання:

- А. Оцініть, хто з учасників конфлікту вибрав неправильну модель поведінки.
- Б. Чи можна було уникнути конфлікту у цій ситуації?
- В. Припустіть рішення керівництва підприємства щодо цієї ситуації.

Література:

1. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 241с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 234 с.
3. Винославська О.В. Психологія : навч. посіб. Київ : ІНК ОС, 2005 386 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
5. Ємельяно Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. К. :Академвидав, 2003. 255 с.
- 8.Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.
9. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 346 с.

Тема 16. Управління продуктивністю

Комплексний підхід до питань продуктивності. Управління за критерієм продуктивності. Комунікації, прийняття рішень і керівництво в ділі забезпечення продуктивності. Нові підходи в управлінні продуктивності праці.

Поняття і категорії, обов'язкові для засвоєння:

Продуктивність організації, продуктивність праці, сукупна та часткова продуктивність, чиста продуктивність, організаційна структура, корисна вартість і цінність продукту, методи вимірювання продуктивності, ефективність управління.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність організаційної ефективності?
2. Які є підходи до вивчення організаційної ефективності?
3. Визначте критерії ефективності організаційної діяльності.
4. З'ясуйте значення та сутність поняття "продуктивність організації".
5. Які ви знаєте фактори, що впливають на продуктивність організації?
6. Які розрізняють методи підвищення продуктивності організації?
7. У чому полягає сутність ефективності управління?
8. Назвіть та охарактеризуйте підходи до визначення ефективності управління.

Практичні завдання:

Завдання 1. До кожного визначення доберіть відповідний термін або поняття:

- а) відносна ефективність та економічність організації;
- б) досягнутий бажаний результат, що характеризує кількість виходів операційної системи з урахуванням їх якості;
- в) поняття, яке має місце, якщо певні виходи операційної системи досягнуто за умови мінімальних входів;
- г) поняття, що характеризується кількістю готової продукції, яка належить до одного певного входу;
- д) основний засіб для порівняння якості менеджменту різних підрозділів підприємства або менеджменту різних підприємств;
- е) поняття, для якого властиве співвідношення всіх товарів, ресурсів;
- є) баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), що забезпечує найбільші обсяги виробництва за найменших витрат;
- ж) поняття, що виражається кількістю виготовленої продукції, яка припадає на певну кількість входів;
- з) поняття, що репрезентує результати;
- и) процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та спільних цілей організації;
- і) функція відповідних експлуатаційних характеристик та ціни, вона визначає якість;
- ї) сукупність властивостей продукції, що визначає її здатність задовольняти певні суспільні й особисті потреби;
- й) порівняльна перевага фірми стосовно інших фірм певної галузі в конкретній країні та за її межами;
- к) поняття, що репрезентує ресурси, використані для отримання результатів.
 1. Вимірювання продуктивності.
 2. Продуктивність підприємства. 3" Продуктивність.
 4. Виходи.
 5. Входи.
 6. Дієвість.
 7. Економічність.
 8. Конкурентоспроможність.
 9. Часткова продуктивність.
 10. Багатофакторна продуктивність.
 11. Якість.
 12. Цінність.
 13. Мотивація.
 14. Загальна продуктивність.

Завдання 2. Ви - керівник нижчої ланки, начальник відділу. Одночасно (з різницею в 5 хвилин по корпоративній пошті) ви отримали два термінових завдання: від вашого безпосереднього начальника (начальника вашого управління)

і від вищого начальника (комерційного директора). Завдання настільки термінові, що часу для узгодження термінів, уточнення деталей виконання завдань у вас немає, необхідно терміново почати роботи. Однак ви чітко розумієте, що якщо ви візьметесь вирішувати оби два завдання, то не встигнете до терміну вирішити жодне з них.

Завдання:

Проаналізуйте кожен варіант і виберіть найбільш підходящий або запропонуйте свій.

1. В першу чергу почнете виконувати завдання того, кого більше поважаєте.
2. Спочатку будете виконувати на ваш погляд найбільш важливе завдання.
3. Спочатку виконаєте завдання комерційного директора.
4. Спочатку виконаєте завдання начальника вашого відділу.

Завдання 3. На великому виробничому підприємстві після звільнення начальника відділу технології на його місце була призначена пані Наталія Петрова. До цього призначення вона працювала тут же провідним спеціалістом. Через кілька місяців стали з'являтися недоліки в роботі пані Наталії. За характером вона була дуже скрупульозна і ретельно перевіряла всі мало-мальськи значущі розрахунки. Більшість звітів у її відділі складали дуже кваліфіковані співробітники, які здавали все вчасно. Після перших перевірок їх роботи було ясно, що вони не допускають помилок, проте навіть через три місяці перебування на посаді Наталія продовжувала перевіряти звіти, як досвідчених співробітників, так і новачків, постійно затримуючись допізна в своєму кабінеті.

В результаті накопичилася втома, вона перестала встигати здавати загальний звіт вчасно. Важливий момент: преміальні отримували на весь відділ, раз в квартал. За запізнення звіту депреміювався весь колектив разом. Досвідчені співробітники обурилися - вони ж надали звіти вчасно, але пані Наталія відповіла, що не може подати їхні звіти окремо, без формування спільного по всьому відділу, а так як у новачків занадто багато помилок ... тобто все цілком справедливо.

Завдання:

1. Хто з учасників, на вашу думку, більшою мірою впливає на ситуацію?
2. Що можна зробити, щоб керівництво компанії отримувало звіти вчасно?
3. Як можна було б налагодити порядок подачі і перевірки роботи співробітників відділу?

Завдання 4. Ефективність управління маркетингом. По завершенні планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

- а) річний обсяг продажу продукції фірмою підвищився на 0,8 %;
- б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн;
- в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- г) протягом року було лише дві скарги споживачів на якість обслуговування.

Питання 1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.

Питання 2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу?

Завдання 5. Інформаційна база. На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

- 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
- 2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн.;
- 3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн.;
- 4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- 1) 0,4; 2) 0,3; 3) 0,2; 4) 0,1. Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (табл. 17):

Таблиця 17

Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

№ з/п	Менеджери	Показники			
		1	2	3	4
1.	Менеджер 1	2	5	3	4
2.	Менеджер 2	5	5	1	5
3.	Менеджер 3	4	3	5	5
4.	Менеджер 4	3	3	4	4
5.	Менеджер 5	5	1	5	4
6.	Менеджер 6	1	5	5	5

Запитання до завдання.

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.

2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.

3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.

4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку:

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів: $5 \cdot 0,4 + 5 \cdot 0,3 + 5 \cdot 0,2 + 5 \cdot 0,1 = 4$.

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює: $2 \cdot 0,4 + 5 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 = 3,3$.

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу дорівнює: $3,3 : 4 = 0,825$.

Цей результат можна вважати достатньо високим, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює 1.

Завдання 6. Ситуація ви вже кілька років працюєте в компанії у відділі навчання персоналу. Ваші обов'язки дуже одноманітні, але в той же час ви не відповідаєте за кінцевий результат, так як поряд з іншими співробітниками виконуєте роботу за дорученням керівника відділу навчання персоналу. Ви виконуєте головним чином такі стандартні дії: – отримуєте замовлення на навчання від керівника відділу і вносите його в базу планування навчання;– складаєте список працівників на навчання або підвищення кваліфікації за заявками керівників підрозділів;– вносите всі дані по співробітниках і передаєте цю заявку своєму керівнику. Загалом, ви дійшли до тієї стадії в роботі, коли стало нудно, але зате ви маєте можливість відпрошуватися за потребою, і в колективі дуже хороший психологічний клімат. Однак останнім часом ви відчуваєте, що незадоволеність працею посилюється, а ви готові виконувати більш складну роботу або хоча б спробувати, причому вам хотілося б, щоб Ваша робота не залежала від результату роботи інших. Загалом, ви впевнені, що керівник міг би вже запропонувати вам місце вище. У відповідь на ваше прохання про підвищення керівник сказав, що відповідь через кілька днів. Через три дні начальник запропонував вам наступні умови:– за результатами роботи за попередній час він не бачить підстав для підвищення, але пропонує Вам протягом наступних двох місяців виконувати функції провідного фахівця разом з тими, що у Вас вже є;– офіційне розпорядження про підвищення буде зроблено, якщо ви будете відмінно справлятися з усією роботою;– оплата не змінюється, але якщо робота буде виконана якісно, то ви отримаєте преміальні, розмір яких також буде залежати від результату. **Питання** оцініть пропозицію керівника по кожному пункту. Які умови ви хотіли б змінити? Запропонуйте керівнику свій варіант рішення.

Література:

1. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.
2. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покоłodна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ, 2008. 541 с.
3. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 346 с.
4. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
5. Приймак В. Управління проектами. Збірник кейсів. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
6. Скочиляс С. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління продуктивністю підприємства» для студентів денної та заочної форм навчання, галузь знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», напрям підготовки 6.030601 «Менеджмент», фахове спрямування «Менеджмент організацій і адміністрування». Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 137 с.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. 2014. 402 с.
2. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
3. Винниченко І. Ризики в туризмі. Навч.-метод. посібник. КНУ імені Т.Г. Шевченка. К., 2014. 101 с.
4. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Посібник. К.: Знання, 2010. 502 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014.
6. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.
7. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. К. : Знання, 2012. 343 с.
8. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. 241 с.
9. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покоłodна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ, 2008. 541 с.
10. Панченко Ю.В., Лугінін О.Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
11. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник ; Харків. нац. акад. міськ.госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 289 с.
12. Топчів О. Г., Яворська В. В., Сич В. А., Коломієць К. В. Рекреаційно-туристичний потенціал: напрями систематики і кваліметричної оцінки. Навчальний посібник ; Одес. нац. ун-т імені І. І. Мечникова. Одеса : Бондаренко М.О., 2022. 280 с.
13. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
14. Яворська В. В., Сич В. А., Коломієць К. В., Смольський В. Л.. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи з дисципліни «Менеджменту туризму» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 242 «Туризм». Одеса: Друк Південь, 2019. 33 с.

Допоміжна література:

1. Закон України “Про підприємства в Україні”, 27.03.1991 р. № 887-ХІІ.
2. Закон України “Про внесення змін до “Закону України про туризм”, 18.11. 2002 р. № 1282-IV;
3. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (затверджені наказом Держтурадміністрації, 16.03.2004 року №19;
4. ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги".
5. ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні Класифікація готелів".
6. ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення».
7. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».
8. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення”.
9. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 241с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 234 с.
11. Винославська О.В. Психологія : навч. посіб. Київ : ІНКOS, 2005 386 с.
12. Гринчук Ю.С., Хахула Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
13. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
14. Ємельянюк Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.

15. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
16. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 272 с
17. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Вид-во НУЦ-ЗУ, 2017. 153 с.
18. Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання / Укладач О. В. Поступна. Х.: НУЦЗУ, 2020. 235 с.
19. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. К. :Академвидав, 2003. 255 с
20. Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.
21. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 346 с.
22. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464с.
23. Приймак В. Управління проектами. Збірник кейсів. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268с
24. Сkochиляс С. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління продуктивністю підприємства» для студентів денної та заочної форм навчання, галузь знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», напрям підготовки 6.030601 «Менеджмент», фахове спрямування «Менеджмент організацій і адміністрування». Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 137 с.
25. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192с.
26. Федоренко Ю.О. Тренінг командотворення. Тренінгові технології у роботі психологічної служби вищого навчального закладу: навчальний посібник / за наук. ред. Н.О.Євдокимової. Миколаїв: Іліон, 2013. 558с.
27. Шайхлісламов З. Р. Управління якістю в туризмі : конспект лекцій; Харків. торгов.-економ. ін-т КНТЕУ. Х. : ХТЕІ, 2016. 206 с.
28. Sych V. A., Yavorska V. V., Nevko I. V., Potarchuk O. I., Kolomiyets K. V. Features of application of information technologies in modern tourism. Вісник Дніпровського університету. Серія: Геологія, географія, 2019. Том 28 (3). С. 591-599.
29. Sych V., Yavorska V., Kolomiyets K. Formation of regional inter-sectoral complexes of recreation and tourism activity as a sign of structural reorganization of the economy // Journal of Education, Health and Sport. 2021. - Vol. 11(11). P.237-248.
30. Tranchenko L. V., Yavorska V. V., Tranchenko O. M., Sych V. A., Kolomiyets K. V. Theoretical approaches to the creation and realization of competitive advantages by a tourist enterprise. Вісник Одеського національного університету. Серія Географічні та геологічні науки. Одеса, 2020. Том 25. Вип. 1 (36). С. 173-183.

Електронні інформаційні ресурси

1. Верховна рада України. Офіційний веб-портал : URL :<http://www.rada.gov.ua>.
2. Глобальний етичний кодекс туризму : Кодекс від 01.10.1999 № 983_001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/983_001#Text
3. Державний комітет статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kodeksy.com.ua/pro_turizm/statja-6.htm.
5. Національна туристична організація України. URL :<http://www.ntoukraine.org>
6. Сайт Державного агентства розвитку туризму URL: <http://www.tourism.gov.ua/>
7. Світовий банк в Україні. URL: <http://www.worldbank.org.ua/>
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. The World Factbook ЦРУ США (англ.). URL: <http://www.cia.gov>
10. World Tourism Organization UNWTO. URL: <http://www2.unwto.org>