

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи



05-08-168М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних та самостійних робіт
з навчальної дисципліни

«Менеджмент сфери туризму та гостинності»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за освітньо-професійними програмами «Готельно-ресторанна справа»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» та
242 «Туризм і рекреація» спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано
науково-методичною радою з
якості ННІАЗ
Протокол № 12 від 04.02.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до виконання практичних та самостійних робіт з дисципліни «Менеджмент сфери туризму та гостинності» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійними програмами «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» та «Туризм і рекреація» спеціальності 242 «Туризм і рекреація» денної та заочної форм навчання. [Електронне видання] / Конарівська О. Б. – Рівне : НУВГП, 2025. – 46 с.

Укладач: Конарівська О. Б., к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи.

Відповідальний за випуск: Коротун С. І., к.геогр.н., доцент, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи.

Керівник групи забезпечення спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа» Конарівська О. Б.

Керівник групи забезпечення спеціальності
242 «Туризм і рекреація» Коротун С. І.

Попередні версії методичних вказівок 05-08-72, 05-08-73

© О. Б. Конарівська, 2025
© НУВГП, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	5
I. ПЛАН ПРАКТИЧНИХ РОБІТ	6
<i>ЗМ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ</i>	6
Тема 1. Менеджменту у сфері туризму та гостинності	6
Тема 2. Підприємства готельного, ресторанного і туристичного бізнесів як елементи соціальної структури	8
Тема 3. Організаційні структури управління підприємствами у сфері туризму та гостинності	9
Тема 4. Фактори і принципи менеджменту	10
Тема 5. Система методів менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності	12
Тема 6. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності	14
<i>ЗМ 2. СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ</i>	16
Тема 7. Планування як функція менеджменту	16
Тема 8. Організація виробництва послуг як функція менеджменту	18
Тема 9. Мотивація і стимулювання на підприємствах сфери туризму і гостинності	19
Тема 10. Функція контролю в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності	21
Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті	22
Тема 12. Сучасні технології управління колективами	24
Тема 13. Ефективність менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності	25
II. ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	28
<i>ЗМ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ</i>	29
Тема 1. Менеджменту у сфері туризму та гостинності	29
Тема 2. Підприємства готельного, ресторанного і туристичного бізнесів як елементи соціальної структури	29
Тема 3. Організаційні структури управління підприємствами у сфері туризму та гостинності	30
Тема 4. Фактори і принципи менеджменту	30
Тема 5. Система методів менеджменту в діяльності підприємств	31

сфери туризму і гостинності	
Тема 6. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності	31
<i>ЗМ 2. СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ</i>	32
Тема 7. Планування як функція менеджменту	32
Тема 8. Організація як функція менеджменту	33
Тема 9. Мотивація як функція менеджменту	33
Тема 10. Функція контролю в діяльності підприємств	34
Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті	35
Тема 12. Технології управління колективами на підприємствах	35
Тема 13. Ефективність менеджменту в діяльності підприємств	36
ІІІ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	37
3.1. Перелік питань, рекомендованих до розгляду	37
3.2. Методика виконання самостійної роботи	37
3.2.1. Характеристика підприємства	38
3.2.2. Проектування організаційної структури управління	39
3.2.3. Місія та цілі підприємства	40
3.2.4. Стили менеджменту	41
3.2.5. Методи менеджменту	41
3.2.6. Життєвий цикл підприємства	42
3.2.7. Профіль об'єкта	43
3.2.8. Аналіз системи менеджменту	44
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	45

ВСТУП

Практична та самостійна робота здобувачів є фундаментальними складовими навчального заняття у вищій освіті, під час якого здійснюється організація засвоєння здобувачами теоретичних положень навчальної дисципліни «Менеджмент сфери туризму та гостинності», виконуються спеціально сформульовані завдання, які сприяють засвоєнню теоретичних знань через практику, формуванню ключових компетенцій, розвитку критичного мислення і навичок самостійного ухвалення рішень.

Мета практичних і самостійних робіт – сприяння засвоєнню програми дисципліни «Менеджмент сфери туризму та гостинності» в повному обсязі, отримання здобувачами теоретичних знань, здобуття навичок самостійної практичної діяльності, необхідних для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» та 242 «Туризм і рекреація».

Мета виконання практичних і самостійних робіт – набуття теоретичних знань майбутніми фахівцями для вирішення практичних завдань, які, використовуючи управлінський та економічний типи мислення, комплексне розуміння проблем управлінської діяльності на підприємствах сфери туризму та гостинності, зможуть здійснювати ефективне управління його діяльністю.

У результаті виконання практичних і самостійних робіт з дисципліни «Менеджмент сфери туризму та гостинності» здобувач повинен:

знати:

- предмет, об'єкт, суб'єкт і завдання сучасного менеджменту сфери туризму та гостинності;
- особливості діяльності та проблеми управління підприємствами сфери туризму і гостинності в сучасних умовах;
- технології планування діяльності підприємствами сфери туризму і гостинності;
- особливості проектування організаційної структури підприємствами сфери туризму і гостинності;
- систему організації контролю за діяльністю персоналу на підприємствах сфери туризму і гостинності;
- методи системи мотивації праці персоналу;
- сучасні тенденції і підходи до управління підприємствами сфери туризму і гостинності в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації.

Методичні вказівки до виконання практичних та самостійних робіт з дисципліни «Менеджмент сфери туризму та гостинності» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» та 242 «Туризм і рекреація» денної та заочної форм навчання містять: план практичних робіт, включаючи практичні завдання і ситуаційні вправи; план самостійної роботи, включаючи методику виконання самостійної роботи; завдання для самостійної роботи; рекомендовану літературу.

І. ПЛАН ПРАКТИЧНИХ РОБІТ
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Практична робота 1 (2 год)

Тема 1. Сутність менеджменту у сфері туризму та гостинності

План

1. Сутність понять «менеджмент» та «управління».
2. Підприємства готельного, ресторанного і туристичного обслуговування як суб'єкти господарської діяльності.

3. Мета і завдання менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності.

Мета заняття: засвоїти здобувачами основних понять менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття і після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення практичних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Розкрийте сутність менеджменту підприємств сфери гостинності.
2. Дайте визначення поняттям «менеджмент» і «управління».
3. Дайте визначення поняттям «готельна послуга», «ресторанна послуга».
4. У чому полягає неоднорідність попиту на туристичні послуги?
5. Яке значення у менеджменті має знання про поняття «туристична послуга», «туристичний пакет», «туристичний продукт»?
6. Яке значення у менеджменті має знання про такі поняття як «готельна послуга», «готельний продукт», «готельне обслуговування»?
7. Яке значення у менеджменті має знання про такі поняття як «ресторанна послуга», «послуга харчування», «ресторанне обслуговування»?
8. Які основні цілі діяльності готельних підприємств?
9. Які основні цілі діяльності ресторанних підприємств?
10. Які основні цілі діяльності туристичних підприємств?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Проаналізувати за різними науковими і навчальними джерелами п'ять підходів щодо визначення сутності поняття «менеджмент». Завдання оформити у формі таблиці 1. На основі приведених підходів науковців, сформулюйте визначення таких понять: менеджмент в туризмі, готельний менеджмент, ресторанний менеджмент. Зробіть висновки.

Таблиця 1 – Визначення сутності поняття «менеджмент»

Автор	Джерело	Визначення

Завдання 2

Поміркуйте і аргументуйте свою думку щодо запитання: «Які сучасні проблеми менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності в Україні»? Сформулюйте свою систему доказів і запропонуйте шляхи вирішення проблеми, використовуючи такі аргументи: проблеми менеджменту на підприємствах сфери туризму і гостинності в Україні відображають як глобальні виклики, так і особливі умови, пов'язані з економічною, політичною та соціальною ситуацією в країні, зокрема (табл. 2).

Таблиця 2 – Проблеми менеджменту підприємств сфери туризму та гостинності в Україні

№ з/п	Проблема	Причина
<i>I. Глобальні</i>		
1.		
2.		
п.		
<i>II. Економічні</i>		
1.		
2.		
п.		
<i>III. Політичні</i>		
1.		
2.		
п.		
<i>V. Соціальні</i>		
1.		
2.		
п.		

Завдання 3

Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Зробити висновки, використовуючи такий алгоритм дій: основні характеристики моделі менеджменту; переваги; недоліки; загальні висновки. Завдання виконати з допомогою табл. 3.

Таблиця 3 – Моделі менеджменту

Характеристика	Моделі менеджменту		
	японська	американська	європейська
Підхід до працівників			
Прийняття рішень			
Основний акцент в моделі			
Гнучкість			
Кар'єрне зростання			

Література: [1-3; 6-7; 17].

Тема 2. Підприємства готельного, ресторанного і туристичного бізнесів як елементи соціальної структури (2 год)

План

1. Підходи до визначення організації як соціальної структури.
2. Залежність туристичного підприємства від факторів макросередовища.
3. Споживачі послуг.

Мета заняття: засвоїти здобувачами сутності основних понять туристичної організації як соціальної структури та визначення ступеня її залежності від факторів макросередовища.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виникли після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Що таке керуючі та керовані системи?
2. Що таке фактори прямої дії?
3. Що таке фактори непрямой дії?
4. Охарактеризуйте зміст науково-технічного фактору?
5. Охарактеризуйте зміст економічного фактору.
6. Охарактеризуйте зміст політико-правового фактору.
7. Охарактеризуйте зміст соціокультурного фактору.
8. Охарактеризуйте зміст природного фактору.
9. Охарактеризуйте зміст міжнародного фактору.
10. Хто є споживачами готельних, ресторанних, туристичних послуг?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

В готелі «Софія» виникла ситуація, пов'язана з потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби і наріканнями персоналу на умови праці. Ви як менеджер готелю для вирішення цієї проблеми ухвалили такі рішення:

А. Створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту.

Зробіть висновки, обґрунтуйте обране рішення.

Завдання 2

У вас виникає ідея створити туристичну агенцію. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої діяльності та обрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.
2. Визначте цілі.
3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
4. Оберіть стратегію розвитку. Результати оформіть у вигляді таблиці.
4. Зробіть висновки.

Таблиця 4 – Оцінка створеного підприємства

Назва етапів	Характеристика
Місія	
Цілі	
Фактори внутрішнього середовища	
Фактори зовнішнього середовища	
Пропонована стратегія	

Література: [4-5; 8-9; 16].

Тема 3. Організаційні структури управління підприємствами сфери туризму і гостинності (2 год)

План

1. Сутність та види організаційних структур.
2. Умови ефективності структури управління підприємств сфери туризму та гостинності.
3. Необхідність розподілу прав та обов'язків.

Мета заняття: засвоїти здобувачами суть і способи побудови організаційних структур управління на підприємствах туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виникли після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Дайте характеристику організаційним структурам управління, які найчастіше застосовуються на підприємствах сфери туризму і гостинності.
2. Дайте визначення дивізійній структурі управління.
3. Дайте визначення адаптивній структурі управління.
4. Дайте визначення виробничій структурі підприємства.
5. Як Ви розумієте процес управління змінами на підприємстві.
6. Принципи удосконалення організаційних структур управління.
7. Особливості застосування лінійних і функціональних типів організаційних структур управління.
8. Матричні та дивізійні організаційні структури управління.
9. Наведіть приклад дивізійної структури управління в Україні.
10. Сіткові організаційні структури, їх особливості.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Проаналізуйте організаційну структуру управління готелю регіону (за вибором). З допомогою табл. 5 охарактеризуйте обов'язки керівника підрозділу готельного підприємства.

Таблиця 5 – Аналіз розподілу функцій управління в готелі

Назва посади підрозділу	Обов'язки керівника підрозділу
Директор	
Служба прийому та розміщення	
Служба ресторанного сервісу	
Служба продажу та маркетингу	
Бухгалтерія	
Господарська служба	
Служба безпеки	
Служба персоналу	
Технічна служба	

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.

Література: [1; 8-10].

Тема 4. Фактори і принципи менеджменту (2 год)

План

1. Фактори господарського управління.
2. Принципи управління підприємством.
3. Співвідношення централізації та децентралізації.

Мета заняття: засвоїти здобувачами сутності і значення факторів і принципів менеджменту; визначення їх ролі в менеджменті підприємств туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття і після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Правові основи функціонування підприємств сфери туризму і гостинності.
2. Органи державного управління туристичною галуззю країни.
3. Регулювання та самоуправління в менеджменті.
4. Як залежить рівень якості менеджменту від технічних факторів?

5. Як залежить рівень якості менеджменту від організаційних факторів?
6. Як залежить рівень якості менеджменту від економічних факторів?
7. Як залежить рівень якості менеджменту від соціальних факторів?
8. Як залежить рівень якості менеджменту від технічних факторів?
9. Характеристика і групи кібернетичних принципів.
10. Характеристика групи організаційних принципів.
11. Характеристика групи соціально-психологічних принципів.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Порівняйте офіційні веб-сайти декількох туристичних агенцій, які функціонують у м. Рівне і надайте рекомендації з удосконалення наповненості інформацією ці сайти для споживачів туристичних послуг. Зробіть висновки.

Завдання 2

Сучасні принципи менеджменту відображають прагнення до гнучкості, інноваційності, соціальної відповідальності та орієнтації на результат. Їх застосування дозволяє готельним, ресторанным, та іншим туристичним підприємствам залишатися конкурентоспроможними в сучасних швидкозмінних умовах. На основі цих тверджень сформуємо практичне завдання:

- 1) Оберіть підприємство (готель, ресторан, турагенція);
- 2) Проаналізуйте його діяльність на основі доступної інформації (відкриті дані, рейтинги підприємств, власний досвід, кейси з практики тощо);
- 3) Визначте, які із сучасних принципів менеджменту застосовуються в його роботі;

Розробіть рекомендації щодо:

- а) підвищення гнучкості підприємства (наприклад, адаптація до сезонних змін чи кризових ситуацій);
- б) впровадження інновацій (цифрові інструменти, новітні підходи до обслуговування).

Зробіть обгрунтовані висновки.

Завдання 3

Існує науковий підхід, що передбачає виділення позитивних та негативних факторів впливу на розвиток туристичної і готельно-ресторанної сфери України. У рамках цього підходу потрібно систематизувати такі фактори: політична криза (воєнний стан), політична стабільність, впровадження інновацій, економічна криза, зростання цін, інфляція, мілітаризація економіки, безробіття, політична нестабільність, погіршення екологізації ситуації, розвиток інфраструктури, зростання ВВП та рівня реальних доходів громадян, зростання інвестицій, погіршення інвестиційного клімату в країні. Результати подати у формі табл. 6.

Таблиця 6 – Позитивні і негативні фактори впливу на розвиток сфери гостинності в Україні

№ з/п	Позитивні фактори впливу	Негативні фактори впливу
1.		
2.		
п.		

Література: [1-6; 17, 29].

Тема 5. Система методів менеджменту у роботі підприємств сфери туризму і гостинності (2 год)

План

1. Поняття і види методів управління.
2. Види методів управління в менеджменті підприємств сфери туризму і гостинності.

Мета заняття: засвоїти здобувачами знань про системність застосування методів менеджменту в роботі підприємств сфери туризму і гостинності.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття, після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Дайте визначення поняттю «метод».
2. Як класифікуються методи менеджменту?
3. Як ви розумієте розпорядницький вплив?
4. Яка відмінність адміністративних методів від економічних?
5. У чому полягає суть фінансової політики готелю, ресторану, турфірми?
6. Які методи менеджменту належать до групи соціально-психологічних?
7. У чому полягає суть застосування соціальних методів на підприємствах?
8. Як використовуються психологічні методи на підприємствах?
9. Яку роль у сучасному менеджменті підприємств відіграють методи соціального планування?
10. Який соціально-психологічний ефект застосування методу регулювання у сфері туризму і гостинності?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Вкажіть методи менеджменту, які потрібно застосувати на підприємстві (готель, ресторан, туристична фірма) для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці.
3. Прийняття працівника на роботу.
4. Зміцнення трудової дисципліни.
5. Створення нового відділу в апараті управління.

Зробіть обгрунтовані висновки.

Завдання 2

Навести приклади використання методів дослідження в менеджменті підприємств. Для виконання завдання необхідно використовувати літературу з основ менеджменту. Результати оформити у табл. 7.

Таблиця 7 – Використання методів дослідження в менеджменті

Метод дослідження	Характеристика
Діалектичний	
Історичний	
Системний	
Аналітичний	
Балансовий	
Метод моделювання	
Експертний	
Економіко-математичний	
Соціологічний	

Завдання 3

У туристичній агенції «Географія» 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. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція туристичної агенції «Географія» скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності і співпраці між працівниками, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень клієнтів по запитах турів та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керувану 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. 8.

Таблиця 8 – Взаємодія «методи – функції – рішення» в менеджменті підприємств туристичного обслуговування

Методи менеджменту	Функції менеджменту	Рішення
Економічні		
Технологічні		
Соціально-психологічні		
Організаційно-розпорядчі		

Література: [1-7; 28; 29].

Тема 6. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності (2 год)

План

1. Поняття комунікації в менеджменті.
2. Класифікація комунікацій.
3. Типи структурних схем комунікацій.

Мета заняття: засвоїти здобувачами сучасних знань про побудову і застосування комунікаційних процесів в діяльності підприємств готельного, ресторанного, та іншого туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виникли після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуативних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Розкрийте сутність формальних комунікацій. Наведіть приклад.
2. Розкрийте сутність неформальних комунікацій. Наведіть приклад.
3. Модель комунікаційного процесу на підприємствах.
4. Комунікаційні процеси на підприємствах сфери туризму і гостинності.
5. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного, ресторанного і туристичного бізнесів.
6. Як Ви розумієте такі поняття в комунікаційному процесі: «відправник», «кодування», «повідомлення»?
7. Як Ви розумієте такі поняття в комунікаційному процесі: «канали передачі», «декодування», «приймач»?
8. Як Ви розумієте такі поняття в комунікаційному процесі: «відгук», «зворотний зв'язок»?
9. Як здійснюються міжрівневі комунікації?
10. Як здійснюються комунікації між керівниками і робочими групами?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

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

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

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

В. Директор туристичної агенції «Travel» рекомендує заступнику преміювати працівника, який залучив велику кількість потенційних клієнтів. Відповіді оформити за допомогою табл. 9.

Таблиця 9 – Етапи моделі комунікацій з наявністю комунікаційних бар'єрів для ситуацій А, Б, В

Етапи комунікації	Комунікаційні бар'єри
Етап 1: Повідомлення	
А	А
Б	Б
В	В
Етап 2: Форма передачі повідомлення	
А	А
Б	Б
В	В
Етап 3: Канал передачі повідомлення	
А	А
Б	Б
В	В
Етап 4: Одержувач(і) повідомлення	
А	А
Б	Б
В	В
Етап 5: Зворотний зв'язок	
А	А
Б	Б
В	В

Завдання 2

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

А. Потреба виходу вітчизняного готельного підприємства на ринки європейських країн у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

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

Відповіді оформити за допомогою табл. 10.

Таблиця 10 – Відповідальні особи за види інформації та для ситуацій А, Б

Види інформації	Особа, яка збирає інформацію
А	А
Б	Б

Завдання 3

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

А. Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі готелю «Мир» та подає пропозиції з їхнього усунення.

Б. Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.

В. Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

Відповіді оформити за допомогою форми табл. 8.

Література: [1-4; 20; 28; 29].

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Тема 7. Планування як функція менеджменту (4 год)

План

1. Поняття «планування». Його місце серед функцій управління.
2. Методи розробки планів.
3. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
4. Стратегічне планування на підприємствах готельного, ресторанного і туристичного бізнесів.

Мета заняття: засвоїти здобувачами планування як функції менеджменту підприємств; визначити необхідність застосування планування на вітчизняних підприємствах готельного, ресторанного, туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виникли після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

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

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Провести PEST-аналіз для готелю, ресторану, турагенції (на вибір). З цією метою виокремлюють чотири ключових напрями аналізу, які мають назву PEST-аналіз (від англ. political-legal – політико-правові, economic – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори). Тобто потрібно зробити оцінку середовища: політичного, економічного, соціокультурного, технологічного.

Охарактеризувати і подати в узагальненому вигляді основні фактори зовнішнього ділового середовища підприємства (підприємство вибрати на свій розсуд) за аналогією рисунку. Зробити обґрунтовані висновки. Приклад подано на основі PEST-аналізу ОПК “BLISS”, м. Рівне (рис. 1).

<i>Політико-правові фактори</i>	<i>Економічні фактори</i>
<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 уніфікації законодавства	<ul style="list-style-type: none">- падіння курсу національної валюти відносно долара;- індекс інфляції за 2024 р. – 112%, що на 6,9% більше 2023 р. (105,1).- контроль цін і заробітної плати;- високі ціни на енергоресурси;- інвестиційна політика: зменшення обсягів іноземних інвестицій в економіку України
<i>Соціокультурні фактори</i>	<i>Технологічні фактори</i>
<ul style="list-style-type: none">- стрімке погіршення демографічної структури: рівень народжуваності вже став найнижчим у світі, а рівень смертності - найвищим;- масовий виїзд українців за кордон: діти та люди працездатного віку;- 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, застосування ІІІ

Рис. 1. PEST-аналіз ОПК “BLISS”

Завдання 2

Для оптимізації діяльності готелю, ресторану, турфірми (підприємство вибрати на свій розсуд) провести аналіз методом SWOT (з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)). Метод 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. Зробити обґрунтовані висновки. Приклад подано на основі SWOT-аналізу турфірми «Pegas Touristik» (табл. 11).

Таблиця 11 – SWOT-аналіз турфірми «Pegas Touristik»

Сильні конкурентні позиції	Слабкі конкурентні позиції
<ul style="list-style-type: none"> - добре обладнаний офіс; - приємний інтер'єр; - кваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи; - використання систем бронювання; - робота турфірми в напрямках, що істотно розширює поле діяльності; - різноманітна програма; - орієнтир на різні споживчі категорії. 	<ul style="list-style-type: none"> - місцерозташування (турфірма віддалена від центру міста) ; - не дуже зручний сайт турфірми - відсутність мобільного додатку; - відсутність чіткої системи мотивації співробітників.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - посилення рекламної діяльності в цілях підвищення власного іміджу; - дослідження рівня мотивації і стимулювання співробітників турфірми; - розробка мобільного додатку турфірми. 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна переваг споживачів; - зростання конкуренції на ринку туристичних послуг; - зміна в політичній обстановці (повномасштабне вторгнення РФ в Україну); - економічна криза в Україні, спричинена війною; - карантинні обмеження і пандемія.

Література: [6-8, 15, 28; 29].

Тема 8. Організація як функція менеджменту (2 год)

План

1. Сутність організації як об'єкту управління.
2. Формальні й неформальні організації.
3. Види організацій та їх характеристики.

Мета заняття: засвоїти здобувачами організації як об'єкту управління; визначити види організацій, привести їх характеристики на підприємствах сфери туризму та гостинності.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Як здійснюється організаційна побудова служб готелю?
2. Охарактеризуйте основні функції підрозділів готелю.

3. Розкрийте функції і вимоги до служб готелю.
4. Охарактеризуйте структуру організації технологічних процесів в готелі.
 1. Визначте види основних технологічних процесів готельних послуг.
 2. Охарактеризуйте види технологічних циклів.
 3. Визначте види основних технологічних процесів послуг харчування.
 4. Назвіть етапи при формуванні організаційних структур управління?
 5. Які види організаційних структур застосовуються у ресторанному бізнесі?
 6. Як Ви розумієте комплексний підхід до процесу надання послуг в готелі, ресторані, турагенції.
 7. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
 8. Назвіть переваги і недоліки централізації управління.
 9. Назвіть переваги і недоліки децентралізації управління.
 10. Які види організаційних структур застосовуються у туристичному бізнесі?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Обґрунтуйте пріоритетні напрямки розвитку туризму на прикладі окремого регіону (регіон оберіть на свій розсуд). Охарактеризуйте, які передумови для цього має обраний регіон. Чи є перспективним для обраного регіону діловий, екологічний, подієвий? 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 (регіон оберіть на свій розсуд).

Завдання 3

Охарактеризуйте динаміку й перспективи інвестування ресторанного бізнесу в Україні на прикладі окремого регіону (регіон оберіть на свій розсуд).

Література: [5; 8-10; 13; 18; 28; 29].

Тема 9. Мотивація і стимулювання на підприємствах сфери туризму і гостинності (4 год)

План

1. Мотивація на підприємствах готельного, ресторанного, туристичного бізнесів: визначення, сутність, концепції.
2. Теорії мотивації персоналу.
3. Стимулювання праці працівників готельних, ресторанных та інших туристичних підприємств.

Мета заняття: засвоїти здобувачами суть поняття мотивація як функція менеджменту підприємств сфери туризму та гостинності; визначити необхідність застосування мотивування працівників до праці на вітчизняних підприємствах.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття і після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Дайте визначення поняттю «мотивація».
2. Які теорії мотивації персоналу Ви знаєте?
3. Яким чином мотивація персоналу застосовується на підприємствах туристичного обслуговування. Визначте особливості.
4. Поясніть різницю між змістовими і процесуальними теоріями мотивації.
5. У чому полягає сутність теорії «ієрархії потреб» А. Маслоу?
6. Виділіть позитивні й негативні риси ERG-теорії.
7. У чому полягає особливість теорії Мак-Клеланда?
8. Яким чином діє мотивація за теорією очікувань?
9. Охарактеризуйте основні змінні, що впливають на мотивацію працівників згідно з моделлю мотивації Портера-Лоулера.
10. Які види мотивації Ви знаєте? Що таке демотивація?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Опишіть види стимулів і приведіть приклади стимулювання працівників готельних, ресторанних та інших туристичних підприємств (підприємство обрати на свій розсуд), використовуючи таблицю.

Приклад подано на основі головних видів стимулювання працівників готелю Optima Collection Bergshloss Rivne (табл. 11).

Таблиця 11 – Види стимулювання працівників готелю Optima Collection Bergshloss Rivne

Характеристика
<i>1. Вид стимулу: матеріальні</i>
заробітна плата; доплати до відпусток; підвищення інтересу до нічної роботи, святкових і вихідних днів; добавки на лікарняний і післяпологовий період; бонуси за перевищення політики резервування співробітників відділу прямих продажів; бонуси при повному завантаженні номерного фонду готелю; відсотки за продані товари в міні-барах або інші послуги; знижки в мережі готелів під час поїздки; абонементи в спортзал, тощо.
<i>2. Вид стимулу: нематеріальні</i>
додаткові вихідні дні; харчування на робочому місці за рахунок підприємства; вітаміни та ліки для профілактики захворювань; агент з медичного страхування працівників; захист та безпека; програми психологічної підтримки: психологічні консультації, тренінги; регулярні зустрічі та банкети; соціально значущі проекти; трудові традиції тощо.
<i>3. Вид стимулу: професійні</i>
додаткові курси навчання; участь у тренінгах і розробці програм; кар'єрний ріст; отримання спеціальних звань, тощо.

Завдання 2

Щоб з'ясувати, які чинники найбільше мотивують працівників готелю, ресторану, турфірми до роботи, керівництву потрібно проводити анкетування. Складіть запитання для анкети і виберіть такі чинники, які є найбільш значущими для підприємств сфери туризму і гостинності в сучасних умовах.

Завдання 3

На основі вітчизняного і закордонного досвіду наведіть приклади ефективної мотивації зі світової практики, включаючи і нестандартні підходи, наприклад: японська компанія Hime & Company – система відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим; компанія США – співробітникам дозволяється брати з собою на роботу невеликих собак і морських свинок тощо.

Література: [1-4; 14; 29].

Тема 10. Функція контролю в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності (2 год)

План

1. Функція контролю: сутність, суб'єкти, об'єкти, завдання, вимоги, види.
2. Принципи і процес здійснення контролю на підприємствах готельного, ресторанного, туристичного бізнесу.
3. Напрямки підвищення ефективності контролю в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності.

Мета заняття: засвоїти здобувачами розуміння контролю як функції менеджменту; визначити необхідність застосування процесу здійснення контролю на вітчизняних підприємствах сфери туризму та гостинності.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття і після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Що таке контроль? Які існують види контролю?
2. Назвіть етапи процесу контролю в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності.
3. Як визначається ефективність контролю у готельному, ресторанному та туристичному бізнесах?
4. Які Ви знаєте принципи контролю. Назвіть і охарактеризуйте кожен.
5. Як Ви розумієте стратегічна спрямованість контролю?
6. Що таке економічність контролю? Поясніть.
7. Орієнтація на досягнення результатів.
8. Напрямки підвищення ефективності контролю в туризмі.
9. Які фактори визначають необхідність здійснення контролю?
10. Надайте характеристику основним видам контролю, який здійснюють на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Функція менеджменту "контроль" є однією з основних у системі управління готельними підприємствами. Вона забезпечує моніторинг, оцінювання і коригування діяльності, що дозволяє досягти поставлених цілей і підтримувати високий рівень якості послуг. Які аспекти включає функція контролю в діяльності готельних підприємств. Приведіть приклад на конкретному готелі (підприємство оберіть самостійно). Результати подайте у вигляді презентації.

Завдання 2

Функція контролю в менеджменті ресторанів є ключовою для забезпечення ефективної та якісної роботи закладу. Охарактеризуйте основні завдання контролю в діяльності ресторанів. Результати подайте у вигляді презентації.

Завдання 3

Функція контролю є ключовим елементом менеджменту туристичних підприємств, спрямованим на забезпечення досягнення поставлених цілей і підтримку високої якості туристичних послуг. Охарактеризуйте основні завдання контролю в діяльності туристичних підприємств. Результати подайте у вигляді презентації.

Література: [1-7; 28; 29].

Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті (2 год)

План

1. Поняття управлінського та організаційного рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Прийняття, реалізація та контроль виконання управлінських рішень у діяльності підприємств сфери туризму та гостинності.
4. Стилі прийняття управлінських рішень.

Мета заняття: засвоїти здобувачами знань про необхідність застосування раціональних управлінських рішень в діяльності підприємств готельного, ресторанного та іншого туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виникли після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Які вимоги існують до управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень. Назвіть головні ознаки.
3. Що включає процес виконання управлінських рішень?
4. Які підходи застосовують до прийняття управлінських рішень.
5. В чому полягає сутність управлінського рішення?
6. Що таке організаційне рішення?
7. Розкрийте суть інтуїтивного управлінського рішення?
8. Суть прийняття індивідуальних і групових рішень в менеджменті?

9. Назвіть етапи прийняття управлінських рішень.
10. Які існують стилі прийняття управлінських рішень?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Вирішити проблему, застосовуючи процес вироблення раціональних управлінських рішень:

В колективі ресторану «Кобза» виникає напруження через очікуване скорочення персоналу, менеджеру слід вжити низку заходів для зниження стресу та підтримки морального духу команди. Напишіть свої рекомендації щодо зниження рівня стресу в колективі, підтримки морального духу колективу з метою забезпечення злагодженої роботи ресторану в умовах змін.

Рекомендовано використати такий алгоритм дій: детальний аналіз ситуації; розробка можливих варіантів рішень; оцінка альтернативного рішення; прийняття рішення; реалізація заходів; контроль за виконанням ухваленого рішення; аналіз результату.

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 30 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюсь. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохідь 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

На сьогодні в Україні спостерігається проблема високий рівень недовіри до туристичних агенцій. Усе тому, що на початку війни оператори масово скасовували або заморожували тури, ігнорували прохання клієнтів повернути кошти й навіть залишали відпочивальників за кордоном без можливості повернутися додому. Відновлення довіри споживачів до туристичних агентств в Україні після кризових подій, пов'язаних із війною, є критичним завданням для топ-менеджерів галузі.

Які рішення мають ухвалювати топ-менеджери туристичних підприємств для повернення довіри споживачів туристичних послуг? Відповідь подайте у вигляді послідовних заходів.

Література: [1; 2; 3; 4; 5; 7; 28; 29].

Тема 12. Сучасні технології управління колективами (2 год)

План

1. Кадровий потенціал підприємств готельного, ресторанного і туристичного обслуговування.
2. Система показників кількісного, якісного, структурного складу кадрів.
3. Типи керівників: автократичний, ліберальний, демократичний.

Мета заняття: засвоїти здобувачами сучасних технологій управління колективами в діяльності готельних, ресторанных і туристичних підприємств.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття і після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Сутність кадрового потенціалу підприємств готельного, ресторанного і туристичного обслуговування.
2. Система показників якісного складу кадрів туристичних підприємств.
3. Як здійснюється добір управлінських кадрів на підприємствах готельного, ресторанного і туристичного обслуговування.
4. Характеристика типів керівників.
5. Розкрийте суть методу відповідності формальним критеріям.
6. Розкрийте суть понять і охарактеризуйте їх: «анкетування», «тестування», «співбесіда», «посадова інструкція», «професіограма».
7. Як здійснюється формування резерву управлінських кадрів?
8. Що таке кваліфікаційний потенціал керівників?
9. Назвіть можливі фактори впливу на діяльність керівника підприємства.
10. Розкрийте суть понять і охарактеризуйте їх: «автократичні керівники», «ліберальні керівники», «демократичні керівники».

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Керівництво туроператора «Travel» 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 ці країни. Одним із варіантів впровадження запланованих змін є створення нового відділу, який буде займатися розробкою і пропозицією 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 2

Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у відділі розміщення клієнтів готелю «Турист», 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

У сучасному готельному бізнесі ефективне управління колективами є ключовим фактором успіху. Впровадження новітніх технологій у сферу HR-менеджменту дозволяє підвищити продуктивність персоналу, оптимізувати робочі процеси та забезпечити високий рівень обслуговування гостей. Дослідіть інноваційні технології управління колективами в готелях. Подайте у вигляді презентації.

Література: [1; 2; 3; 4; 5; 7; 11; 28; 29].

Тема 13. Ефективність менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності (2 год)

План

1. Економічна ефективність менеджменту туристичних підприємств.
2. Ефективність управлінських рішень на підприємствах туристичного обслуговування.
3. Ефективність управління персоналом на підприємствах туристичного обслуговування.
4. Соціальна ефективність менеджменту в туризмі.

Мета заняття: засвоїти здобувачами знань про особливості економічних, організаційних, соціальних та інших явищ, які характеризують діяльність підприємств сфери туризму та гостинності.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у здобувачів під час самостійної підготовки до заняття і після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних вправ.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Які основні показники використовують для оцінки ефективності менеджменту в організації?
2. Як впливають різні стилі керівництва на ефективність управління персоналом?
3. Які методи та інструменти можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінських процесів?
4. Як зовнішні фактори (економічні, соціальні, політичні) впливають на ефективність менеджменту готелю, ресторану, інших туристичних підприємств?

5. Яким чином корпоративна культура і внутрішні комунікації впливають на результативність управлінських рішень?

6. Які сучасні методи та інструменти використовують для оцінки ефективності управління готелем?

7. Як впровадження системи управління якістю, таких як ISO 9001, впливає на ефективність менеджменту в готелях?

8. Які показники фінансової діяльності готелю є найбільш інформативними для оцінки ефективності його менеджменту?

9. Які показники ефективності використовують для оцінки роботи ресторану?

10. Як сучасні технології (системи управління бронюванням, онлайн-маркетинг) впливають на ефективність менеджменту туроператора?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Умова ситуаційної вправи: «ТурПлюс» є середнім туроператором. Підприємство планує створити інтерактивний веб-сайт з можливістю самостійного бронювання, оплати та отримання підтверджень у реальному часі. Також, планує активно використовувати соціальні медіа, контекстну рекламу та онлайн-маркетингу.

Завдання:

1) Оцініть, як впровадження системи онлайн-бронювання та інструментів онлайн-маркетингу може вплинути на ефективність менеджменту компанії «ТурПлюс».

2) Визначте основні переваги для клієнтів і компаній від застосування цих технологій.

3) Ідентифікуйте конкретні ризики і виклики, з якими може зіткнутися туристична компанія.

4) Розробіть рекомендації щодо покращення обслуговування клієнтів: 1) як онлайн-бронювання може підвищити зручність і доступність послуг для клієнтів; 2) як онлайн-маркетинг може залучити нових клієнтів і збільшити обсяг продажів.

Завдання 2

Умова ситуаційної вправи: 4-зірковий Готель «Optima Collection Bergshloss Rivne». Готель пропонує гостям 54 номерів різних категорій: «Класик», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс», «Сімейний люкс». Дві конференц-зали, вишуканий ресторан італійської кухні, підземний паркінг на 40 місць, а також стандартний набір послуг: Wi-Fi, room service, щоденний сніданок по системі «шведський стіл». У готелі функціонує місце перебування персоналу і гостей під час повітряної тривоги.

Інформаційні джерела:

1. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO

9001:2015, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013.

2. Optima Collection Bergshloss Rivne: офіційний сайт. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/bergshloss-rivne/>.

Завдання:

1) Аналіз поточної ситуації: оцініть основні проблеми, з якими стикається готель «Optima Collection Bergshloss Rivne», та визначте, як вони впливають на ефективність менеджменту та якість обслуговування.

2) Визначення переваг впровадження ISO 9001: розгляньте, які конкретні переваги можна впровадити в систему управління якістю ISO 9001:2015 для готелю, зокрема в таких аспектах:

а) покращення процесів обслуговування клієнтів;

б) зменшення екологічних скарг та підвищення рівня задоволеності гостей;

в) оптимізація внутрішніх процесів та зниження витрат.

3) Оцінка ресурсів та підготовки: визначте, які ресурси (фінансові, людські, часові) необхідні для впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015.

4) Розробка плану впровадження: Скласти покроковий план впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015.

Завдання 3

Умова ситуаційної вправи: Ресторан «Gusto gastro salon» – популярний заклад серед місцевих жителів міста Рівне і туристів, відомий своєю високою якістю обслуговування та авторськими стравами європейської та японської кухні з унікальним методом приготування. Визначте які методи та інструменти можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінських процесів у ресторані «Gusto gastro salon»?

Інформаційні джерела: Ресторан «Gusto gastro salon»: офіційний сайт. URL: <https://www.gusto.rv.ua/>.

Завдання:

1) Оцініть існуючі управлінські процеси в ресторані «Gusto gastro salon» і визначте основні проблеми, які впливають на ефективність управління персоналом та якість обслуговування клієнтів.

2) Розгляньте методи та інструменти, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінських процесів у ресторані, зокрема:

а) автоматизація процесів обліку та замовлень;

б) розробка і впровадження стандартів обслуговування гостей ресторану;

в) навчання та розвиток персоналу.

3) Складіть покроковий план впровадження вибраних (оберіть один) методів та інструментів.

Література: [6-10; 12; 22; 29]

II. ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
<i>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ</i>			
1.	Тема 1. Менеджменту у сфері туризму та гостинності	5	10
2.	Тема 2. Підприємства готельного, ресторанного і туристичного бізнесів як елементи соціальної структури	5	10
3.	Тема 3. Організаційні структури управління підприємствами у сфері туризму та гостинності	10	20
4.	Тема 4. Фактори і принципи менеджменту	10	10
5.	Тема 5. Система методів менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності	10	10
6.	Тема 6. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності	10	10
<i>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ</i>			
7.	Тема 7. Планування як функція менеджменту	10	20
8.	Тема 8. Організація виробництва послуг як функція менеджменту	10	10
9.	Тема 9. Мотивація і стимулювання на підприємствах сфери туризму і гостинності	8	10
10.	Тема 10. Функція контролю в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності	10	10
11.	Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті	10	10
12.	Тема 12. Сучасні технології управління колективами	10	10
13.	Тема 13. Ефективність менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності	10	20
<i>РАЗОМ:</i>		118	160

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Тема 1. Менеджменту у сфері туризму та гостинності

1. Сутність категорій "менеджмент" та "управління".
2. Підприємство готельного, ресторанного та туристичного обслуговування як суб'єкт господарської діяльності.
3. Поняття туристичного бізнесу
4. Мета і завдання менеджменту підприємств готельного, ресторанного і туристичного обслуговування.

Теми рефератів

1. Сутність і роль менеджменту в розвитку суспільства.
2. Наукові підходи до визначення змісту менеджменту.
3. Менеджмент як процес управління.
4. Менеджмент як мистецтво та наука управління.
5. Менеджмент як сфера професійної діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Сутність, значення та особливості сучасного менеджменту.
2. Предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту.
3. Категорії «управління» і «менеджмент».
4. Методи дослідження у менеджменті.
5. Ролі менеджерів. Рівні управління.

Завдання: (3.2.1.; табл. 3.1).

Література: [1; 2; 3; 6; 7; 17].

Тема 2. Підприємства готельного, ресторанного і туристичного бізнесів як елементи соціальної структури

1. Підходи до визначення організації як соціальної структури.
2. Залежність підприємств сфери туризму і гостинності від факторів макросередовища.
3. Споживачі готельних, ресторанних, інших туристичних послуг.

Теми рефератів

1. Підприємства (організації) сфери гостинності як соціальні структури.
2. Формальні та неформальні організації.
3. Сучасна підприємства сфери гостинності.
4. Характеристика споживачів готельних, ресторанних, туристичних послуг.

Питання для самоконтролю

1. Що таке керуючі та керовані системи?
2. Що таке фактори прямої і непрямої дії?
3. Охарактеризуйте зміст науково-технічного фактору?
4. Охарактеризуйте зміст економічного і політико-правового факторів.
5. Охарактеризуйте зміст соціокультурного і природного фактору.
6. Охарактеризуйте зміст міжнародного фактору.

7. Хто є споживачами туристичних послуг?

Завдання: (3.2.1.; табл. 3.2).

Література: [4; 5; 8; 9; 16].

Тема 3. Організаційні структури управління підприємствами у сфері туризму та гостинності

1. Сутність та види організаційних структур.

2. Умови ефективності структури управління підприємств туристичного обслуговування.

3. Необхідність розподілу прав та обов'язків.

Теми рефератів

1. Організаційні структури управління сучасними підприємствами сфери туризму і гостинності. Загальна характеристика.

2. Дивізіональні та адаптивні структури управління.

3. Виробнича структура та інфраструктура підприємств готельного, ресторанного та іншого туристичного бізнесу.

4. Управління змінами в організації.

5. Переваги та недоліки організаційних структур управління.

6. Принципи удосконалення організаційних структур управління.

Питання для самоконтролю

1. Складові загальної структури підприємства.

2. Лінійний та функціональний типи організаційних структур управління та особливості їх застосування.

3. Матричні та дивізіональні організаційні структури управління, їх роль.

4. Приклади функціонування дивізіональної структури управління в Україні.

5. Сіткові організаційні структури, їх особливості.

6. Формування виробничої інфраструктури підприємства.

Завдання: (3.2.2.; табл. 3.3).

Література: 1; 8-10].

Тема 4. Фактори і принципи менеджменту

1. Фактори господарського управління.

2. Принципи управління підприємством.

3. Співвідношення централізації та децентралізації.

Теми рефератів

1. Правові основи функціонування організації в ринковій економіці.

2. Вищі органи державного управління підприємствами.

3. Регулювання та самоуправління в менеджменті.

4. Порядок заснування підприємств в Україні та за кордоном.

Питання для самоконтролю

1. Як залежить рівень якості менеджменту від технічних факторів?

2. Як залежить рівень якості менеджменту від організаційних факторів?

3. Як залежить рівень якості менеджменту від економічних факторів?

4. Як залежить рівень якості менеджменту від соціальних факторів?
5. Як залежить рівень якості менеджменту від технічних факторів?
6. Характеристика і групи кібернетичних принципів.
7. Характеристика групи організаційних принципів.
8. Характеристика групи соціально-психологічних принципів.

Завдання: (3.2.2.; табл. 3.4).

Література: [1-6; 17, 29].

Тема 5. Система методів менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму і гостинності

1. Поняття і види методів управління.
2. Види методів управління в менеджменті підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування.

Теми рефератів

1. Види методів управління в менеджменті підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування: економічні (державні: система пільг і кредитів, система оподаткування, цінове регулювання, економічні санкції).
2. Види методів управління в менеджменті підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування: управлінські (метод госпрозрахунку, система матеріального стимулювання, матеріальні санкції).
3. Види методів управління в менеджменті підприємств готельного, ресторанного, туристичного обслуговування.
4. Соціально-психологічні методи управління в менеджменті.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте економічні методи менеджменту підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування.
2. Охарактеризуйте управлінські методи менеджменту підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування.
3. Охарактеризуйте методи організаційно-адміністративні, регламентуючі розпорядчі, дисциплінарного впливу на підприємствах готельного, ресторанного та туристичного обслуговування.
4. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування.

Завдання: (3.2.5.; табл. 3.9-3.10).

Література: [1-7; 28-29].

Тема 6. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємств сфери туризму і гостинності

1. Поняття комунікації в менеджменті.
2. Класифікація комунікацій.
3. Типи структурних схем комунікацій.

Теми рефератів

1. Сутність формальних та неформальних комунікацій.

2. Модель комунікаційного процесу в туризмі.
3. Комунікаційні процеси на туристичних підприємствах.
4. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного, ресторанного та туристичного бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте такі поняття в комунікаційному процесі: «відправник», «кодування», «повідомлення»?
2. Як Ви розумієте такі поняття в комунікаційному процесі: «канали передачі», «декодування», «приймач»?
3. Як Ви розумієте такі поняття в комунікаційному процесі: «відгук», «зворотний зв'язок»?
4. Як здійснюються міжрівневі комунікації?
5. Як здійснюються комунікації між керівниками та робочими групами?

Завдання: (3.2.7.; табл. 3.12-3.13).

Література: [1-4; 20; 28; 29].

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Тема 7. Планування як функція менеджменту

1. Поняття «планування». Його місце серед функцій управління.
2. Методи розробки планів.
3. Планування розвитку готельних, ресторанних, туристичних підприємств.

Теми рефератів

1. Планування діяльності на основі аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.
2. Методи аналізу, що застосовуються в плануванні.
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємств гостинності.
4. Оцінка стратегій готельних, ресторанних і туристичних підприємств.
5. Просторові, технічні, технологічні, трудові фінансові, організаційні та інформаційні ресурси готельних, ресторанних і туристичних підприємств.
6. Аналіз сильних та слабких сторін готельних, ресторанних і туристичних підприємств.

Питання для самоконтролю

1. Що таке «планування», «цілі управління» та їх основна роль?
2. Дайте характеристику функції планування.
3. Що таке «управління за цілями»? Які етапи даного процесу?
4. За якими ознаками класифікують плани?
5. Дайте характеристику основних видів планів

Завдання: (3.2.3.; табл. 3.7).

Література: [6-8, 15, 28; 29].

Тема 8. Організація як функція менеджменту

1. Сутність організації як об'єкту управління.
2. Формальні й неформальні організації.
3. Види організацій та їх характеристики.
4. Організаційно-функціональна структура сучасних готельних, ресторанних і туристичних підприємств.

Теми рефератів

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.

Питання для самоконтролю

1. Визначте види основних технологічних процесів готельних послуг.
2. Охарактеризуйте види технологічних циклів: основного; допоміжного; обслуговуючого.
3. Визначте види основних технологічних процесів послуг харчування.
4. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?
5. Які види організаційних структур застосовуються у ресторанному бізнесі?
6. Якими є позитивні і негативні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
7. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
8. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.

Завдання: (3.2.2.; табл. 3.5 – 3.6).

Література: [5; 8-10; 13; 18; 28; 29].

Тема 9. Мотивація як функція менеджменту

1. Мотивація: визначення, сутність, розвиток, концепції.
2. Теорії мотивації персоналу.
3. Мотивація персоналу підприємств гостинності.

Теми рефератів

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.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні принципи підвищення мотивації теорії постановки цілей.
2. Які інструменти можна виділити в мотиваційній теорії підкріплення?
3. Назвіть методи мотивування персоналу підприємств гостинності?
4. Назвіть основні параметри, які використовують при виборі способу гармонізації постійної частини оплати праці.
5. У чому полягає сутність методу грейдування? Які переваги надає використання зазначеного методу в діяльності готелю?
6. Охарактеризуйте методи, які використовують при побудові тарифних сіток?

Завдання: (3.2.4.; табл. 3.8).

Література: [1-4; 14; 29].

Тема 10. Функція контролю в діяльності підприємств

1. Функція контролю в готельному, ресторанному, туристичному бізнесах.
2. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах сфери туризму і гостинності.

Теми рефератів

1. Види контролю: попередній, поточний, заключний.
2. Етапи процесу контролю.
3. Ефективність контролю.
4. Принципи контролю.
5. Стратегічна спрямованість контролю.
6. Економічність контролю.
7. Орієнтація на досягнення результатів.
8. Напрямки підвищення ефективності контролю на підприємствах сфери туризму та гостинності.

Питання для самоконтролю

1. Які фактори визначають необхідність здійснення контролю?
2. Перелічіть основні принципи контролю.
3. Надайте характеристику основним видам контролю, який здійснюють на підприємствах сфери туризму і гостинності.
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?

Завдання: (3.2.4.; табл. 3.8).

Література: [8-10; 29].

Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті

1. Поняття управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Контроль виконання управлінських рішень у сфері гостинності.
4. Стили прийняття управлінських рішень.

Теми рефератів

1. Поняття та вимоги до управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Реалізація виконання управлінських рішень у сфері гостинності.
4. Підходи до прийняття управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність управлінського рішення?
2. Що таке організаційне рішення?
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення в менеджменті?
4. У чому полягає суть прийняття індивідуальних рішень в менеджменті?
5. Назвіть етапи прийняття управлінських рішень.
6. Які існують стилі прийняття управлінських рішень?

Завдання: (3.2.6.; табл. 3.11).

Література: [1-7; 28; 29].

Тема 12. Технології управління колективами на підприємствах

1. Кадровий потенціал підприємств туристичного обслуговування.
2. Система показників кількісного і якісного складу кадрів.
3. Добір управлінських кадрів у сфері туризму та гостинності.
4. Типи керівників.

Теми рефератів

1. Сутність кадрового потенціалу підприємств готельного, ресторанного та туристичного обслуговування.
2. Система показників кількісного та якісного складу кадрів готельних, ресторанных, туристичних підприємств.
3. Як здійснюється добір управлінських кадрів у сфері туризму та гостинності.
4. Характеристика типів керівників.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте суть методу відповідності формальним критеріям.
2. Розкрийте суть понять і охарактеризуйте їх: «анкетування», «тестування», «співбесіда», «посадова інструкція», «професіограма».
3. Як здійснюється формування резерву управлінських кадрів?
4. Що таке кваліфікаційний потенціал керівників?

5. Назвіть можливі фактори впливу на діяльність керівника підприємства.
6. Розкрийте суть понять і охарактеризуйте їх: «автократичні керівники», «ліберальні керівники», «демократичні керівники».

Завдання: (3.2.6.; табл. 3.12).

Література: [1-7; 11; 28; 29].

Тема 13. Ефективність менеджменту в діяльності підприємств

1. Економічна ефективність менеджменту готельних, ресторанних, туристичних підприємств.
2. Ефективність управлінських рішень на підприємствах готельного, ресторанного, туристичного обслуговування.
3. Ефективність управління персоналом на підприємствах сфери туризму та гостинності.
4. Соціальна ефективність менеджменту в сфері туризму і гостинності.

Теми рефератів

1. Поняття ефективності менеджменту в сфері туризму і гостинності.
2. Економічна ефективність менеджменту підприємств готельного, ресторанного, туристичного обслуговування.
3. Ефективність управлінських рішень на підприємствах готельного, ресторанного, туристичного обслуговування.
4. Ефективність управління персоналом на підприємствах готельного, ресторанного, туристичного обслуговування.
5. Якість трудових ресурсів.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «частота поїздок», «інтенсивність подорожей».
2. Охарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «коефіцієнт територіальної концентрації», «коефіцієнт ефективності організаційної структури управління».
3. Охарактеризуйте складові інтегрованого показника ефективності управління: «рівень задоволеності працівників підприємством», «рівень укомплектованості кадрами».
4. Охарактеризуйте складові інтегрованого показника ефективності управління: «інтенсивність праці», «середня заробітна плата».

Завдання: (3.2.8.; табл. 3.14-3.16).

Література: [6-10; 12; 22; 29].

III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Перелік питань, рекомендованих до розгляду

1. Обрати підприємство готельного, ресторанного, туристичного обслуговування (база проходження практики). Дати характеристику даному підприємству. Вказати місцезнаходження, форму власності, юридичну назву і брендову назву, режим роботи, перелік послуг, зовнішній вигляд будівлі, де розташоване підприємство.

2. Охарактеризувати організаційну структуру підприємства.

3. Сформувати місію підприємства, цілі в довгостроковій і короткостроковій перспективах.

4. Виявити стиль керівництва і його ступінь вираженості. Зробити висновок про взаємозв'язок стилю управління і системою менеджменту на підприємстві.

5. Провести аналіз методів менеджменту. Зробити висновок про ефективність обраних методів.

6. Визначити концепцію життєвого циклу підприємства, побудувати графік основних життєвих фаз підприємства, визначити його вік і виявити в якій фазі знаходиться підприємство на даному етапі. Зробити висновки.

7. Побудувати профіль об'єкту. Профілем називається сума характеристик об'єкту аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. З цією метою провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявити його конкурентні переваги, що безпосередньо впливають і на конкурентоспроможність, і на ефективність його роботи в цілому.

8. Зробити висновки щодо системи менеджменту на підприємстві. Зроблені здобувачем висновки свідчать про вміння аналізувати рівень менеджменту на підприємстві на основі набутих теоретичних знань та практичних навичок. Надати рекомендації з подальшого підвищення рівня ефективності менеджменту на підприємствах сфери туризму та гостинності. Рекомендації повинні мати такі характеристики: змістовні, конкретні, обґрунтовані.

3.2. Методика виконання самостійної роботи

3.2.1. Характеристика підприємства.

3.2.2. Проектування організаційної структури управління.

3.2.3. Місія та цілі підприємства.

3.2.4. Стили менеджменту.

3.2.5. Методи менеджменту.

3.2.6. Життєвий цикл підприємства.

3.2.7. Профіль об'єкта.

3.2.8. Аналіз системи менеджменту.

3.2.1. Характеристика підприємства

В цьому розділі необхідно обрати підприємство готельного, ресторанного, туристичного обслуговування і дати йому характеристику. Вказати місцезнаходження підприємства, форму власності, юридичну і брендову назву підприємства, режим роботи, послуги підприємств (готелю, ресторану, турфірми та ін.), зовнішній вигляд будівлі, де розташоване підприємство (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика підприємства

№ з/п	Ознаки	Характеристика
1.	Назва підприємства	
2.	Місце розміщення та поштова адреса	
3.	Форма власності	
4.	Відстань від засобів прибуття / вибуття	
5.	Засоби сполучення	
6.	Дизайнерський стиль	
7.	Рівень комфорту	
8.	Спеціалізація	
9.	Кількість поверхів	
10.	Кількість місць	
11.	Основні послуги	
12.	Додаткові послуги	

Визначити організаційно-правову форму господарювання для підприємства, вказати назву, визначити переваги і недоліки застосування форм господарювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз організаційно-правових форм господарювання для підприємств готельно-ресторанного господарства

Організаційно-правова форма	Переваги	Недоліки

Описати та привести основні документи при організації та державній реєстрації підприємства визначеної організаційно-правової форми.

3.2.2. Проектування організаційної структури управління

Проектування організаційної структури підприємства – це спеціальний вид управлінської діяльності, який складається в процесі розробки організаційної структури підприємства в цілому та окремих його елементів, котрі забезпечують високу ефективність функціонування підприємства та його підрозділів.

В період організаційного проектування необхідно відповісти на такі питання:

1. Які структурні підрозділи (відділи, служби) необхідно створити для досягнення цілей підприємства?
2. Яка чисельність персоналу у кожному з підрозділів?
3. Як розподілені обов'язки між структурними підрозділами і працівниками?
4. Як налагоджені між ними виробничі зв'язки?
5. Яка повинна бути чисельність управлінського персоналу?
6. Яка повинна бути в цілому структура управління підприємством?
7. Як розподілити повноваження між керівниками?
8. Скільки передбачити рівнів управління?
9. Яким вимогам повинні відповідати кандидати на керівні посади в організації?
10. Який зміст обов'язків, прав та відповідальності кожної з посад?

В даному розділі необхідно проаналізувати основні методи організаційних структур за формою таблиці 3.3 (традиційний метод, метод граничних витрат, нормативний метод тощо) та зробити висновки щодо доцільності застосування кращого методу для підприємства.

Таблиця 3.3 – Аналіз методів проектування організаційних структур

Методи проектування	Етапи проектування	Зміст роботи з проектування

Побудувати і зробити опис організаційної структури підприємства з урахуванням специфіки його діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз факторів, що впливають на вибір організаційної структури

Основні характеристики бізнесу	Переваги	Недоліки

У випадку зміни існуючої організаційної структури управління необхідно заповнити таблиці 3.5 та 3.6. Зробити висновок та здійснити вибір для обраного підприємства (готелю, ресторану, турфірми та ін.).

Таблиця 3.5 – Співставлення посад керівників та їх підлеглих при зміні структури управління

№ з/п	Найменування посад керівників та підлеглих їм підрозділів	
	Існуючий варіант структури	Рекомендований варіант структури
1.		
2.		

Таблиця 3.6 – Розподіл підрозділів підприємства між керівниками вищого рівня управління (порівняння існуючого і рекомендованого варіантів структур)

№ з/п	Найменування посад керівників	Кількість безпосередньо підлеглих підрозділів	Найменування посад керівників	Кількість безпосередньо підлеглих підрозділів
	Існуючий варіант структури		Рекомендований варіант структури	
1.				
2.				
	Разом			

3.2.3. Місія та цілі підприємства

В даному розділі необхідно сформулювати місію і цілі підприємства туристичного обслуговування в довгостроковій та короткостроковій перспективі (3.7).

Таблиця 3.7 – Місія та цілі підприємства туристичного обслуговування

№ з/п	Вид та рівень цілей	Формулювання
1.	Місія, філософія, девіз організації	
2.	Функціональні цілі	
3.	Фінансові цілі	
4.	Соціальні цілі	
5.	Інші цілі	

Побудувати дерево цілей, що відображає роботу підрозділів підприємства.

3.2.4. Стилi менеджменту

Заповнити таблицю 3.8 i вказати, якi методи управлiння характернi для обраного пiдприємства. Виявити стиль керiвництва та ступiнь вираженостi стилю. Зробити висновок про взаємозв'язок стилю управлiння та системою менеджменту на пiдприємствi.

Таблиця 3.8 – Аналіз стилів управління на підприємстві

Об'єкт порівняння	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Спосіб прийняття рішень			
Спосіб доведення рішень до виконавця			
Відношення до підлеглих			
Відношення до ініціативи підлеглих			
Принципи підбору кадрів			
Відношення до знань			
Стиль спілкування			
Розподіл відповідальності			
Характер дисципліни			
Характер стимулювання			

3.2.5. Методи менеджменту

В даному розділі необхідно проаналізувати особливості американського та японського менеджменту, виявити характерні риси менеджменту, притаманні українським підприємствам (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Характеристика методів управління

№ з/п	Об'єкт порівняння	Американський менеджмент	Японський менеджмент	Український менеджмент
1.	Характер рішень			
2.	Переважаючі цілі			
3.	Розмежування обов'язків i повноважень			

<i>Продовження табл. 3.9</i>				
4.	Спеціалізація працівника			
5.	Відповідальність працівника			
6.	Прихильність працівника			
7.	Оцінка і просування			
8.	Спрямування керівництва			
9.	Способи контролю			
10.	Відношення до підлеглих			
11.	Обумовленість кар'єри			
12.	Оплата праці			

Визначити та охарактеризувати методи управління, характерні для аналізованого підприємства (3.10).

Таблиця 3.10 – Аналіз методів управління на підприємстві

Параметри	Метод		
	Економічний	Адміністративно-правовий	Соціально-психологічний
Основа використання			
Способи впливу			
Об'єкти дотримання			
Місце в ринковій економіці			
Головне навантаження в апараті управління			

3.2.6. Життєвий цикл підприємства

В цьому розділі необхідно охарактеризувати основні стадії життєвого циклу підприємства за основними показниками (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Характеристика показників підприємства на кожній стадії його життєвого циклу

Показники	Стадії життєвого циклу організації			
	становлення	зростання	зрілість	занепад
Мета				
Тип організаційної структури				
Процес комунікації і планування				
Метод прийняття рішення				
Рівень організаційного росту				
Вік та розмір організації				

Виходячи з факторів зовнішнього середовища, необхідно обґрунтувати, які з них сприяють, які ускладнюють розвиток підприємства (готелю, ресторану, турфірми та ін.), а також виявити можливий протирічливий вплив факторів.

Основні характерні особливості менеджменту в залежності від стадій життєвого циклу підприємства подати у вигляді таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства

№ з/п	Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
1.	Зародження	
2.	Прискорення росту	
3.	Уповільнення росту	
4.	Зрілість	
5.	Занепад	

3.2.7. Профіль об'єкта

Проаналізувати фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства. Визначити спрямованість впливу факторів на стратегію управління підприємством (табл. 3.12 – 3.13), розробити шляхи удосконалення його діяльності для реагування на зміни зовнішнього впливу.

Таблиця 3.12 – Фактори, що визначають систему управління підприємствами сфери туризму та гостинності

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори
Прямого впливу	Опосередкованого впливу	

Таблиця 3.13 – Аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства

№ з/п	За характером походження	За способом впливу
1.		
п.		

3.2.8. Аналіз системи менеджменту

В даному розділі необхідно проаналізувати систему менеджменту на підприємстві туристичного обслуговування за такими аспектами менеджменту: характером відповідальності в межах функцій менеджменту (табл. 3.14) та особливостями прийняття управлінських рішень (табл. 3.15).

Таблиця 3.14 – Матриця відповідальності в межах функцій менеджменту

Посади	Функції менеджменту			
	Організація	Планування	Мотивація	Контроль
Директор				
Менеджер				

Характеризувати підходи до управлінських рішень рекомендовано у вигляді таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Аналіз підходів до управлінських рішень

Підхід	Переваги	Недоліки

За результатами попередніх таблиць, виявити вимоги до професійних та особистісних якостей менеджера і скласти професіограму менеджера за формою таблиці 3.16. Зробити обґрунтовані висновки.

Таблиця 3.16 – Опис професіограми менеджера

<i>I. Загальна характеристика праці</i>	
Зміст та основні операції (дії)	Умови та характер праці
<i>II. Вимоги професії до якості підготовки</i>	
Знання	Вміння та навички
<i>III. Вимоги професії до особистісних якостей</i>	
Інтереси та схильності	Професійно важливі якості
<i>IV. Діагностичні методики та протипоказання</i>	
Рекомендовані методики	Медичні протипоказання

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник . Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33756502.pdf>.
2. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б.П. Масенко та ін. / за ред. О.Є. Лугініна. Київ, 2016. 364с.
3. Давидова О.Ю., Усіна А.І., Сегеда І.В. Ресторанний менеджмент: підруч.; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с. URL: <https://surl.li/mklylj>.
4. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму : підручник Київ, 2010. 502 с.
5. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці, 2003. 300 с.
6. Мазаракі А. А., Шаповал С. Л., Мельниченко С. В. HoReCa : навч. посіб. у 3-х т. Т.1 . Готелі / за ред. А. А. Мазаракі . 2-ге вид., виправл. і допов. Київ : КНТЕУ, 2017. 411 с.
7. Менеджмент у питаннях та відповідях: навч. посіб. / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
8. Мунін Г. Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / за заг. ред. Поплавського М. М., Гаца О. О. Київ: Кондор, 2008. 460 с.
9. П'ятницька Г. Т. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / за ред. П'ятницької Г. Т. 2-е вид., перероб. і допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 430с.
10. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підруч. Чернівці, 2011. 464с.

Допоміжна

11. Конарівська О. Б., Яковишина М. С., Коротун О. П. Характеристика регіонального середовища розвитку готельного господарства Рівненської області Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки. Рівне : НУВГП, 2022. Вип. 3 (99). С.48-58. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/25099/>.
12. Виговський Д.С., Конарівська О.Б. Стан та розвиток малого бізнесу у туризмі України. Механізм регулювання економіки, 2 (104). 2024. С. 81-87.
13. Конарівська О.Б., Корчик Н.М., Яковишина М.С. Міжнародний досвід впровадження екологічних принципів сталого розвитку в діяльність підприємств ресторанного господарства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки. Рівне : НУВГП, 2022. Вип. 4 (100). С. 45-55.
14. Виговський Д.С., Коротун О.П., Конарівська О.Б. Цифрові тренди поведінки споживачів у туризмі. Цифрова економіка та економічна безпека. № 2(11). 2024. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/374/361>.
15. Конарівська О. Б., Яковишина М. С. Впровадження екологічних принципів сталого розвитку в діяльність підприємств ресторанного

господарства м. Рівне. Вплив зміни клімату на розвиток Рівненської області : збірник тез науково-практичної конференції. Рівне, 27-28 жовтня 2022 р.: Рівненська обласна організація Українського товариства охорони природи. Рівне : Видавець Олег Зень. С. 33-36.

16. Виговський Д.С., Конарівська О.Б., Коротун О.П. Характеристика трендів цифровізації бізнес-процесів у туристичній діяльності. Ефективна економіка. № 5. 2024. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3795/3830>.

17. Виговський Д.С., Конарівська О.Б., Яковишина М.С. Розвиток туризму та рекреації на базі історичних садів та парків: досвід для України. Міжнародний журнал Інтернаука. Серія: "Економічні науки". 2024. №4. URL:<https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17169291628060.pdf>.

18. Виговський Д.С., Конарівська О.Б., Яковишина М.С. Функціонування санаторно-курортних закладів в контексті сталого розвитку. Журнал Розвиток міста . № 1 (01) . 2024. С. 31-37.

19. Рябенка, М. О., Постова, В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (13). 2024. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>.

20. Будзін Д., Конарівська О. Аналіз споживчих тенденцій в ресторанному бізнесі під час соціально-політичних викликів за допомогою прогнозованої аналітики. ViaEconomica, (6), 2024. С. 7-13. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-1>.

Інформаційні ресурси в Інтернет

21. Кабінет Міністрів України. URL : <http://www.kmu.gov.ua>.

22. Законодавство України URL : <http://www.rada.gov.ua>.

23. Державний комітет статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua>.

25. Обласна наукова бібліотека (м. Рівне, майдан Короленка, 6) URL : <http://www.libr.rv.ua>.

26. Рівненська централізована бібліотечна система (м. Рівне, вул. Київська, 44). URL : <http://cbs.rv.ua>.

27. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75) URL : <http://nuwm.edu.ua/naukova-biblioteka> (інформаційні ресурси у цифровому репозиторії).

28. Інформаційний портал у сфері гостинності «Hospitality ON». URL: <http://mkg-group.com/fileadmin/Emailings>.

29. «Revfine» – платформа знань з індустрії гостинності і туризму. URL: <https://www.revfine.com/hospitality-industry>.