



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи



05-08-71



Національний університет
водного господарства
та природокористування
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних робіт
з навчальної дисципліни
«Менеджмент у туризмі»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 242 «Туризм»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано
науково-методичною комісією
зі спеціальності 242 «Туризм»
Протокол № 4 від 12.02.2019 р.

Рівне – 2019



Зміст

Вступ	3
Зміст практичних робіт.....	4
Змістовий модуль 1.....	4
Тема 1. Сутність менеджменту в туризмі.....	4
Тема 2. Туристична організація як соціальна структура.....	5
Тема 3. Організаційні структури управління в туризмі.....	7
Тема 4. Фактори та принципи менеджменту в туризмі.....	8
Тема 5. Організація виробництва послуг як функція менеджменту у туризмі	9
Тема 6. Планування як функція менеджменту туристичного підприємства	10
Тема 7. Мотивація і стимулювання в туризмі	15
Тема 8. Функція контролю в туризмі	17
Змістовий модуль 2	19
Тема 9. Система методів менеджменту у роботі підприємств туристичного обслуговування	19
Тема 11. Технології управління колективами в туризмі	23
Тема 12. Комунікаційні процеси в системі управління підприємствами сфери туризму	25
Тема 13. Ефективність менеджменту в туризмі	27
Список рекомендованих джерел	30

© Конарівська О. Б., 2019

© НУВГП, 2019



ВСТУП

Практична робота студентів є найважливішим видом навчального заняття, під час якого здійснюється організація засвоєння студентами теоретичних положень навчальної дисципліни «Менеджмент у туризмі», виконуються спеціально сформульовані завдання, формуються у них вміння і навички практичного застосування цих теоретичних положень.

Мета практичних робіт – сприяння засвоєнню навчальної програми дисципліни «Менеджмент у туризмі» в повному обсязі, отримання студентами теоретичних знань, здобуття навичок самостійної практичної діяльності, необхідних для фахівців туристичного бізнесу; набуття умінь самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою та статистичними матеріалами, робити узагальнення та висновки.

Мета виконання практичних робіт – набуття теоретичних знань майбутніми фахівцями для вирішення практичних задач, які, використовуючи управлінський та економічний типи мислення, комплексне розуміння проблем управлінської діяльності на підприємствах туристичного обслуговування, зможуть здійснювати ефективне управління діяльністю підприємств.

У результаті виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент у туризмі» студент повинен:

знати:

- предмет, об'єкт, суб'єкт і завдання сучасного менеджменту у туристичній діяльності в Україні;
- особливості та проблеми організації управління туристичними підприємствами в Україні;
- технології планування діяльності туристичного підприємства;
- особливості проектування організаційної структури туристичного підприємства;
- систему організації контролю за діяльністю персоналу на туристичних підприємствах;
- методи системи мотивації праці персоналу;
- основні наукові та практичні проблеми у сфері менеджменту підприємств галузі туризму та шляхи їх вирішення.



1. Зміст практичних робіт

Змістовний модуль 1

Тема 1. Сутність менеджменту в туризмі

План

2. Сутність категорій «менеджмент» та «управління».
3. Підприємство готельного, курортного та туристичного обслуговування як суб'єкт господарської діяльності.
4. Мета і завдання менеджменту підприємств туристичного обслуговування.

Мета заняття: засвоєння студентами основних понять менеджменту підприємств туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Як за текстологічною концепцією розкривається сутність менеджменту туризму?
2. Як поняття туристичної індустрії дає можливість розкрити зміст менеджменту туризму?
3. Яким чином враховується в менеджменті туризму «Н» (невідчутність, неможливість збереження і невіддільність від джерела та об'єкта) туристичної послуги?
4. У чому полягає сутність неоднорідності попиту на туристичні послуги?
5. Яке значення у менеджменті туризму має знання про такі поняття як турпослуга, тур, турпакет, турпродукт?
6. Охарактеризуйте особливості ринку туристичних послуг.
7. Які основні цілі діяльності туристичних підприємств і фірм?
8. Які є органи державного управління та як вони впливають на діяльність туристичних фірм?
9. У чому полягає сутність особливостей менеджменту туризму?
10. Яким чином основні завдання менеджерів туризму враховують особливості управлінської діяльності в цій сфері?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Проаналізувати за різними науковими та навчальними джерелами 5 підходів щодо визначення сутності поняття «менеджмент у туризмі». Завдання оформити у формі таблиці 1:



Таблиця 1 – Визначення сутності поняття «менеджмент у туризмі»

Автор	Джерело	Визначення

Завдання 2

Для виконання завдання необхідно використовувати літературу з основ менеджменту, менеджменту туризму, менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Навести приклади використання 5 методів дослідження в менеджменті підприємств туристичного обслуговування. Результати оформити у таблиці 2.

Таблиця 2 – Використання методів дослідження

Метод дослідження	Приклади використання
1. Експертні методи	1.1. використовуються для оцінки якості обслуговування споживачів; 1.2. використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства

Завдання 3

Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Розробити положення європейської моделі менеджменту. Завдання виконати в таблиці 3.

Таблиця 3 – Моделі менеджменту

№ з/п	Моделі менеджменту		
	японська	американська	європейська

Література [основна: 1; 3; 5; 11; додаткова: 1-4]

Тема 2. Туристична організація як соціальна структура

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами 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 студентів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виниклі після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Що таке керуючі та керовані системи?



2. a. Що таке фактори прямої дії?
3. Що таке фактори непрямої 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 туристичних послуг?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

В готелі «Морський Бриз» виникла ситуація, пов’язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв’язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке 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 та управлінського рівня 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.

Завдання 2

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

1. Сформулюйте місію організації. 2. Визначте цілі. 3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. 4. Виберіть стратегію розвитку. 5. Вкажіть, в рамках якої функції менеджменту здійснюються вищеперераховані пункти. Результати оформіть у вигляді таблиці 4.

Таблиця 4 – Оцінка створеного підприємства

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

Література [основна: I-5; 8; 11; додаткова: I-4; 7]



Тема 3. Організаційні структури управління в туризмі

План

- Сутність та види організаційних структур.
- Умови ефективності структури управління підприємств туристичного обслуговування.
- Необхідність розподілу прав та обов'язків.

Мета заняття: засвоєння студентами сутності і способу побудови організаційних структур управління на підприємствах туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

- Дайте характеристику організаційним структурам управління, які найчастіше застосовуються на туристичних підприємствах.
- Дайте визначення дивізіональній структурі управління.
- Дайте визначення адаптивної структурі управління.
- Дайте визначення виробничій структурі підприємства.
- Як Ви розумієте процес управління змінами на підприємстві.
- Принципи удосконалення організаційних структур управління.
- Лінійний та функціональний типи організаційних структур управління та особливості їх застосування.
- Матричні та дивізіональні організаційні структури управління.
- Наведіть приклад функціонування дивізіональної структури управління в Україні.
- Сільські організаційні структури, їх особливості.

Завдання практичної частини заняття:

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.

Література [основна: 1- 11; додаткова: 1-4]



Тема 4. Фактори та принципи менеджменту в туризмі

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами сутності і значення факторів та принципів менеджменту; визначити їх роль в управлінні підприємствами туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Правові основи функціонування організації в ринковій економіці.
2. Виці органи державного управління підприємствами туристичного обслуговування.
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 вміст інформаційних буклетів декількох туристських підприємств та надайте рекомендації з їх удосконалення. Складіть буклет для одного з підприємств за вибором.

Завдання 2

Порівняйте вміст інформаційних папок декількох готелів та надайте рекомендації з їх удосконалення. Складіть інформаційну папку для одного з готелів за вибором.

Завдання 3

Охарактеризувати регіональний ринок готельних послуг, як інфраструктуру розміщення туризму. Систематизувати отриману інформацію у вигляді табл. 5. Скласти каталог готельних підприємств.



Таблиця 5 – Базова характеристика готельних підприємств

№ з/п	Показники	Характеристика показників
1.	Назва готелю	
2.	Поштова адреса	
3.	Контактний телефон	
4.	Факс, електронна пошта	
5.	Підпорядкованість	
6.	Форма власності	
7.	Структура управління	
8.	Місце розташування	
9.	Відстань до транспортних вузлів (аеропорт, вокзали)	
10.	Засоби сполучення	
11.	Тип розміщення	
12.	Споруда готелю	
13.	Дата введення в експлуатацію	
14.	Кількість поверхів	
15.	Рівень комфорту (кількість зірок)	
16.	Дата сертифікації	
17.	Специфіка готелю:	
18.	Проведення конференцій, семінарів	
19.	Зал місткістю (місць)	
20.	Технічні засоби	
21.	Аудіовізуальні засоби	
22.	Бізнес-центр	

Література [основна: 1; 5; 8-9; додаткова: 3; 11]

Тема 5. Організація виробництва послуг як функція менеджменту у туризмі

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами організації як об'єкту управління; визначити види організацій та привести їх характеристики на підприємствах туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Як здійснюється організаційна побудова служб готелю?



2. а) 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: 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 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 (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).

Література [основна: 1- 6; додаткова: 1-3]

Тема 6. Планування як функція менеджменту туристичного підприємства

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами планування як функції менеджменту туристичного підприємства; визначити необхідність



застосування планування на вітчизняних підприємствах туристичного обслуговування.

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

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, курортного 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 ОРК “BLISS”, м Рівне. З цією метою виокремимо чотири ключових напрями аналізу, які отримали назву PEST-аналіз (від англ. political-legal – політико-правові, 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 військової агресії на Сході України та анексії Автономної Республіки Крим з боку РФ. 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 таких наслідків: політична нестабільність та воєнні дії, оголошення воєнного стану в областях України, прилеглих до ворожої Російської Федерації, а також Молдови, правовим забезпеченням 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 Rest Consulting, 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 змущені 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, вестибуля, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пільг 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 гость.

Побудувати в узагальненому вигляді основні фактори зовнішнього ділового середовища підприємства ОРК “BLISS”, м Рівне. Приклад (рис. 1):

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 іноземних інвестицій в економіку України
Соціокультурні фактори	Технологічні 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.

Рис. 1 - PEST-аналіз ОРК “BLISS”

Висновок: результати PEST-аналізу 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 2

Для оптимізації діяльності ОРК “BLISS”, м Рівне провести аналіз методом SWOT-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. 6):



Таблиця 7 - SWOT-аналіз ОРК “BLISS”, м Рівне

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 Internet;- 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 ОРК “BLISS” показав можливість використання підтримки інвесторів, що у свою чергу може допомогти організувати широку рекламну компанію з просування готельних і ресторанних послуг ОРК “BLISS”. Об'єднання в мережу сприятиме



у природокористуванні

успішному і швидкому створенню відомих ланцюгів. ОРК “BLISS” розширити коло своїх постійних клієнтів і їх рекомендації допоможуть залученню додаткових груп споживачів.

Перевага ОРК “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 ОРК “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.

Література [основна: 1- 6; додаткова: 1-3]

Тема 7. Мотивація і стимулювання в туризмі

План

1. Мотивація в готельно-ресторанному господарстві: визначення, сутність, розвиток, концепції.
2. Теорії мотивації персоналу.
3. Мотивація персоналу підприємств туристичного обслуговування.

Мета заняття: засвоєння студентами мотивації як функції менеджменту туристичного підприємства; визначити необхідність застосування мотивування працівників до праці на вітчизняних підприємствах туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Дайте визначення мотивації в готельно-ресторанному господарстві.
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. а) У чому полягає особливість теорії Мак-Келанда?
8. Яким чином діє мотивація за теорією очікувань?
9. Охарактеризуйте основні зміні, що впливають на мотивацію працівників згідно з моделлю мотивації Портера-Лоулера.
10. Які види мотивації Ви знаєте? Що таке де мотивація?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Розрахуйте розмір чистої заробітної плати працівників підприємства, виходячи із нижчепереданих умов: – економіст відпрацював 140 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 75 грн./год., відсоток премій – 12%; – робітник виготовив 220 виробів, розцінка за виріб становить 28 грн. за виріб, відсоток надбавок – 5%; – охоронець відпрацював 170 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 58 грн./год., відсоток доплат – 8%; – начальник відділу матеріально-технічного постачання відпрацював 132 год. за поточний місяць, годинна тарифна ставка становить 70 грн./год.; – заробіток будівельної бригади становить 21 тис. грн. за місяць, в бригаді працювало 3 будівельники, частка зарплати першого робітка становить 30%, другого робітника – 42%, третього робітника – 28%. Податок на доходи фізичних осіб становить 18%, військовий збір – 1,5%, єдиний внесок – 22%.

Завдання 2

Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. А. Заступник начальника відділу збути 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 автормонтного підприємства. Е. Майстер-ремонтник будівельної організації. Є. Маляр будівельної бригади, який поставили напружене виробничє завдання.

Завдання 3

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, який поставлене конкретне виробничє завдання.

Література [основна: 1- 6; додаткова: 1-3]



Тема 8. Функція контролю в туризмі

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами контролю як функції менеджменту туристичного підприємства; визначити необхідність застосування процесу здійснення контролю на вітчизняних підприємствах туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Які існують види контролю?
2. Назвіть етапи процесу контролю в туризмі.
3. Як визначається ефективність контролю у готельному, курортному та туристичному бізнесі?
4. Принципи контролю.
5. Стратегічна спрямованість контролю.
6. Економічність контролю.
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

Центральний офіс компанії “ТПК” (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізує відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім он-лайнового 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 уdosконалення 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

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

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 створилася 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.
7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками іхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідно мотивують.



9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10. Якщо я бачу, що робота моого 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.

Література [основна: 1- 6; додаткова: 1-3]

Змістовний модуль 2

Тема 9. Система методів менеджменту у роботі підприємств туристичного обслуговування

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами знань про системність застосування методів менеджменту в роботі підприємств туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Розкрийте сутність методів управління.



2. а) Як класифікуються методи менеджменту?
3. Як ви розумієте розпорядницький вплив?
4. Яка відмінність адміністративних методів від економічних?
5. У чому полягає сутність фінансової політики турфірми?
6. Які методи менеджменту можна зарахувати до групи соціально-психологічних?
7. У чому полягає сутність використання в туризмі соціальних методів?
8. Як використовуються в туризмі психологічні методи?
9. Яку роль у сучасному управлінні туризмом можуть відігравати методи соціального планування?
10. Який соціально-психологічний ефект застосування методу регулювання в менеджменті туризму?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

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

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла 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 2

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 3

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. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція туристичної 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:

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. 8.

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

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

Література [основна: 1- 8; додаткова: 2-3]

Тема 10. Управлінські рішення у менеджменті туристичних підприємств

План

1. Поняття управлінських та організаційних рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Прийняття, реалізація та контроль виконання управлінських рішень в туризмі.
4. Стилі прийняття управлінських рішень.

Мета заняття: засвоєння студентами знань про необхідність застосування раціональних управлінських рішень в діяльності підприємств туристичного обслуговування.

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



Питання теоретичної частини заняття:

1. Які вимоги існують до управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень. Назвіть головні ознаки класифікації.
3. Що включає процес виконання управлінських рішень в туризмі?
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. У чому полягає суть прийняття індивідуальних та 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: 1) Нарікання клієнтів на якість продукції кондитерського цеху ресторану «Кобза». 2) Напруження у колективі ресторану «Кобза» перед очікуванням 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. 9.

Таблиця 9 – 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 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 мимохіт' зауважу: «Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет».

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайдов 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 – підкіну роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Завдання 3

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 прийняті рішення за відомими вам ознаками. Відповіді оформити за допомогою табл. 9.

Література [основна: 1; 3; 5; 7; додаткова: 3-4]

Тема 11. Технології управління колективами в туризмі

План

1. Кадровий потенціал підприємств туристичного обслуговування.
2. Система показників кількісного і якісного складу кадрів.
3. Добір управлінських кадрів в туризмі.
4. Типи керівників.

Мета заняття: засвоєння студентами сучасних технологій управління колективами в діяльності підприємств туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у студентів під час самостійної підготовки до заняття; обговорення питань, які виниклі після вивчення лекційного



матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Сутність кадрового потенціалу підприємств готельного, курортного та туристичного обслуговування.
2. Система показників кількісного і якісного складу кадрів туристичних підприємств.
3. Як здійснюється добір управлінських кадрів в туризмі.
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 туристичного 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 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 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. Вибрать 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



розібраться з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д. Інші варіанти.

Завдання 3

Конфлікт відбувся між компанією-постачальником Supplier продуктів харчування та мережею ресторанів Mafia. Основним продуктом, який ця компанія постачає до ресторанів Mafia, є риба (свіжа та морожена). Замовляє продукцію у компанії Supplier та займається платежами директор із закупівель мережі ресторанів Mafia. За два дні до травневих свят з'ясувалося, що з вини транспортної компанії й митної групи компанії Supplier 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?

Література [основна: 4-11; додаткова: 1-3]

Тема 12. Комунаційні процеси в системі управління підприємствами сфери туризму

План

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

Мета заняття: засвоєння студентами сучасних знань про побудову і застосування комунікаційних процесів в діяльності підприємств туристичного обслуговування.

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

Питання теоретичної частини заняття:

1. Розкрийте сутність формальних комунікацій. Наведіть приклад.
2. Розкрийте сутність неформальних комунікацій. Наведіть приклад.
3. Модель комунікаційного процесу в туризмі.
4. Комунаційні процеси на туристичних підприємствах.
5. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного, курортного та туристичного бізнесу.
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 та 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 «Подорожі» рекомендує заступнику преміювати працівника, який залучив велику кількість потенційних клієнтів. Відповіді оформити за допомогою табл. 10.

Таблиця 10 – Етапи моделі комунікацій з наявністю комунікаційних бар'єрів для ситуацій А, Б, В

Етапи комунікації		Комунікаційні бар'єри
Етап 1: Повідомлення		
A		A
B		B
V		B
Етап 2: Форма передачі повідомлення		
A		A
B		B
V		B
Етап 3: Канал передачі повідомлення		
A		A
B		B
V		B
Етап 4: Одержанувач(і) повідомлення		
A		A
B		B
V		B
Етап 5: Зворотний зв'язок		
A		A
B		B
V		B



Завдання 2

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

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

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого готельного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час. Відповіді оформити за допомогою табл. 11.

Таблиця 11 – Відповіальні 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 «Світ» 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 табл. 10.

Література [основна: 1- 10; додаткова: 1; 8-10]

Тема 13. Ефективність менеджменту в туризмі

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: засвоєння студентами знань про економічну та соціальну ефективність діяльності підприємств туристичного обслуговування.

Методика проведення практичної частини заняття: обговорення питань, що виникли у студентів під час самостійної підготовки до



заняття; обговорення питань, які виниклі після вивчення лекційного матеріалу; контроль за виконанням домашнього завдання; вирішення ситуаційних завдань.

Питання теоретичної частини заняття:

1. Поняття ефективності менеджменту в туризмі.
2. Економічна ефективність менеджменту підприємств туристичного обслуговування.
3. Ефективність управлінських рішень на підприємствах туристичного обслуговування.
4. Ефективність управління персоналом на підприємствах туристичного обслуговування.
5. Як ви розумієте поняття «якість трудових ресурсів»?
6. Охарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «частота поїздок», «інтенсивність подорожей».
7. Охарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «коєфіцієнт ланковості».
8. Охарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «коєфіцієнт територіальної концентрації», «коєфіцієнт ефективності організаційної структури управління».
9. Охарактеризуйте складові інтегрованого показника ефективності управління: «рівень задоволеності працівників підприємством», «рівень укомплектованості кадрами».
10. Охарактеризуйте складові інтегрованого показника ефективності управління: «інтенсивність праці», «середня заробітна плата».

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

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 реклами кампанії перевищено на 10 тис грн внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
 - г) протягом року було лише дві скарги споживачів на якість обслуговування.
1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
 2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу?



Інформаційна база завдання: 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. 12):

Таблиця 12 – 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

Рекомендації щодо розв'язання та оформлення завдання:

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

Література [основна: 1; 3-8; додаткова: 10-11]



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму : навч. посібник. Харків, 2014. 402 с.
2. Афонченкова Т. М., Булюк О. В., Масенко Б.П. та ін. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посібник за ред. О.Є. Лугініна. Київ, 2016. 364 с.
3. Бабаричка В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туropерейтинг. Поняттєво-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посіб. Київ, 2004. 288 с.
4. Дурович А. П. Менеджер турагентства . Мінск, 2010. 320 с.
5. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник Київ, 2010. 502 с.
6. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці, 2003. 300 с.
7. Косолапов А. Б. Менеджмент в туристической фирме : учеб. пособие Москва, 2009, 256 с.
8. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. Київ, 2003. 348 с.
9. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме : учеб. пособие. Москва, 2009. 447 с.
10. Саак А. Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие. Санкт-Петербург, 2010. 512 с.
11. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підручник. Чернівці, 2011. 464 с.

Допоміжна

1. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навчальний посібник. Київ, 2007. 224 с.
2. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ, 2008. 480 с.
3. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. Менеджмент : навч. посіб. за заг. редакцією Г. Є. Мошека. Київ, 2015. 550 с.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ, 2015. 563 с.
5. Конарівська О. Б., Коротун О. П. Актуальні проблеми розвитку ринку туристичних послуг в Україні // Географія, економіка і туризм : національний та міжнародний досвід / Матеріали ювілейної X міжнародної наукової конференції. Львів, ЛНУ, 2016. С.180-183.
6. Конарівська О. Б., Коротун О. П. Теоретико-методичні підходи до вивчення поняття «ринок туристичних послуг» в Україні // Вісник НУВГП : зб. наук. праць. Серія «Економіка». Рівне : НУВГП, 2016. Вип.



7. Конарівська О. Б. Характеристика інновацій, що застосовуються туристичними підприємствами в Україні // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ : зб. наук. праць. VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 26 квітня 2018р. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. № 60. С. 178 – 185.

8. Конарівська О.Б., Скорина Т.М., Коротун С.І., Коротун О.П. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України: монографія. Рівне: вид. О.Зень. 2018. 169 с.

9. Конарівська О. Б., Коротун С. І. Особливості формування комунікаційної політики на підприємствах готельного господарства в сучасних умовах // Сучасні проблеми і шляхи економічного розвитку підприємств та індустрії туризму в Україні / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів, молодих вчених і студентів, 18 травня 2018 р. Дніпро : ДГУ, 2018. С.119-123.

10. Конарівська О.Б., Кушнір Н.Б. Інновації в туристичній галузі // Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад» / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 13-14 грудня 2018 р. Рівне, 2018. С. 90-91.

11. Конарівська О. Б., Кушнір Н. Б., Яковишина М. С. Характеристика механізму державного управління туристичною галуззю // Вісник НУВГП. Економіка : зб. наук. праць. Рівне, 2018. Вип. 2(82). С. 51-58.