

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

М. Д. Балджи

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

Навчально-методичні рекомендації для здобувачів першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Одеса 2024

УДК 338.48

Б 20

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Міжнародного гуманітарного університету
(протокол № 8 від 18 квітня 2024 р.)*

Рецензенти:

Бойко В. О. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного аграрно-економічного університету

Саковська О. М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, готельно-ресторанної справи Уманського національного університету садівництва

Балджи М. Д. (Укл.) Менеджмент в туризмі: навчально-методичні рекомендації для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація». Одеса: МГУ, 2024. 84 с.

Навчально-методичні рекомендації з курсу «Менеджмент в туризмі» розроблено відповідно до навчального плану, вони складаються з навчальної програми курсу, методичних рекомендацій з проведення практичних занять і завдань для самостійної роботи здобувачів, списку рекомендованої літератури. Матеріали призначено для студентів, які навчаються в бакалавраті за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація».

Вивчення дисципліни «Менеджмент в туризмі» допоможе студентам при виконанні практичних завдань і самостійної роботи та орієнтовані на застосування методики й технології управління в організаціях та підприємствах, які діють в туристичній галузі та рекреаційній сфері, що сприятиме залученню здобувачів до вмінь вирішення ситуаційних завдань та підготовки ними різних видів управлінських робіт.

УДК 338.48

© Балджи М. Д., 2024

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Менеджмент в туризмі» є загальноосвітнім курсом професійної підготовки майбутніх туристів-бакалаврів і зумовлений вагомістю формування сучасних поглядів та спеціальних знань в системі управління, що має місце у туристичній сфері, набуття практичних навичок щодо реалізації управлінських ідей та розробки й просування туристичних продуктів на ринку з урахуванням задоволення потреб споживачів й забезпечення ефективної діяльності організацій і підприємств сфери туризму. В туризмі менеджмент постає обов'язковою складовою діяльності усіх організацій і підприємств – суб'єктів господарської діяльності, які надають послуги транспортування, розміщення та харчування туристів. Відповідно, раціональне застосування менеджменту в туризмі, постає актуальним питанням, яке стосується, з одного боку, працівників індустрії туризму, а з іншого, кожного туриста, який користується послугами туристичних компаній.

Курс «Менеджмент в туризмі» передбачає засвоєння студентами основних положень та відомостей про роль і місце управління для розвитку туризму, про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства, про специфіку управління персоналом туристичного підприємства; про організаційні структури в сфері туризму та планування, про оцінювання ефективності менеджменту в туризмі.

Предметом вивчення дисципліни «Менеджмент в туризмі» є система управлінських відносин, що формуються в сфері туристичної діяльності.

Знання з дисципліни «Менеджмент в туризмі» допоможе здобувачам вищої освіти приймати управлінські рішення на різних ланках керування у туристичній діяльності, цілеспрямовано впливати на працівників з метою управління та координації операцій туристичних фірм (підприємств) в умовах ринку для досягнення мети (одержання прибутку) та вмінь вирішувати управлінські завдання на практиці.

2. ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Мета навчального курсу «Менеджмент в туризмі» – формування у майбутніх фахівців сфери туризму сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань з питань менеджменту туристичної діяльності, розуміння концептуальних основ та формування практичних навичок системного управління туристичними підприємствами.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення основних понять менеджменту в туризмі;
- надання знань про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства;
- вивчення специфіки управління персоналом туристичного підприємства;
- формування вмінь розробляти організаційні структури, здійснювати поточне та стратегічне планування;
- формування вміння оцінювати ефективність менеджменту в туризмі.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

- знати:
 - основні категорії, поняття та їх визначення з курсу, зміст предмету «Менеджмент в туризмі» та його структуру, особливості норм та положень;
 - конкретні управлінські явища роботи в туризмі;
 - застосовувати термінологію та законодавчо-нормативні положення;
 - організацію менеджменту в туризмі;
 - планування та організаційну функцію менеджменту туризму, інші функції;
 - методи менеджменту в туризмі;
 - еволюцію менеджменту туризму, управлінські рішення в туризмі;
 - інформацію і комунікації в менеджменті, комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю;

- особливості керівництва та лідерства в менеджменті туризму;
- соціальну відповідальність в менеджменті туризму;
- особливості менеджменту в туризмі України;
- вміти:
 - працювати з освітньою компонентою;
 - використовувати наукові підходи до управління туристичним регіоном;
 - визначати туристичну організацію як відкриту динамічну систему;
 - визначати механізм вироблення системи цілей організації та вміти ними управляти;
 - визначати планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок;
 - застосовувати теорії мотивації на туристичному підприємстві;
 - застосовувати координацію та контроль як загальної функції менеджменту туризму;
 - застосовувати методи менеджменту в туризмі;
 - застосовувати управлінські рішення в туризмі;
 - застосовувати сучасні інформаційні технології в менеджменті туризму;
 - застосовувати теорії лідерства на туристичних підприємствах;
 - визначати соціальну відповідальність в менеджменті туризму;
 - оцінювати та визначати показники ефективності управління;
 - застосовувати клієнтоорієнтоване управління в туризмі;
 - управляти конфліктами;
 - визначати проблеми сучасної системи управління туризмом;
 - визначати організаційні аспекти менеджменту туристичної діяльності в Україні;
 - визначати розвиток та менеджмент туризму у повоєнній Україні;
 - набути навички:
 - вирішення ситуаційних завдань за предметом;
 - упорядковувати набуті знання у вигляді виконання прикладних завдань.

3. СТРУКТУРА ТА ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема за п/п	Назва теми	Л/ПЗ/СРЗ*, год. (денна, заочна ф/н)
Тема 1.	Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму	4/2/2 (денна ф/н) 1/0/2 (заочна ф/н)
Тема 2.	Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму	2/4/4 (денна ф/н) 1/0/2 (заочна ф/н)
Тема 3.	Система менеджменту в туризмі	4/2/3 (денна ф/н) 0/2/2 (заочна ф/н)
Тема 4.	Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління	4/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 5.	Функції менеджменту. Процес та цілі управління підприємством у сфері туризму	4/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 6.	Планування та організаційна функція менеджменту туризму	2/4/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 7.	Мотивація як одна із основних функцій менеджменту	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 8.	Координація та контроль як загальні функції менеджменту туризму	2/2/3 (денна ф/н) 1/0/4 (заочна ф/н)
Тема 9.	Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок. Специфіка методів менеджменту в туризмі	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 10.	Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму	2/4/5 (денна ф/н) 2/2/6 (заочна ф/н)
Тема 11.	Інформація і комунікації в	2/2/5 (денна ф/н)

	менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю	0/0/6 (заочна ф/н)
Тема 12.	Керівництво та лідерство в менеджменті туризму	2/4/5 (денна ф/н) 0/0/6 (заочна ф/н)
Тема 13.	Соціальна відповідальність в менеджменті туризму	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/6 (заочна ф/н)
Тема 14.	Ефективний менеджмент в туризмі	4/4/5 (денна ф/н) 2/2/8 (заочна ф/н)
Тема 15.	Проблеми сучасної системи управління туризмом	2/2/5 (денна ф/н) 1/2/6 (заочна ф/н)
Тема 16.	Менеджмент туризму в Україні	2/2/5 (денна ф/н) 0/0/6 (заочна ф/н)

* Л - лекції

ПЗ – практичні заняття

СРЗ – самостійна робота здобувачів

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму

Місце дисципліни в структурі навчального процесу. Основні завдання та зміст навчальної дисципліни. Особливості роботи з освітньою компонентою. Менеджмент як сфера діяльності. Поняття менеджменту. Діяльність і майстерність менеджера. Типи і ролі менеджерів. Методологія менеджменту: методи менеджменту; закони та закономірності менеджменту; принципи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту в туризмі.

Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму

Передумови виникнення науки управління. Основні наукові школи в менеджменті. Основні моделі менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.

Тема 3. Система менеджменту в туризмі

Поняття про систему туризму. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі. Туристичний продукт-місце. Наукові підходи до управління туристичним регіоном. Туристичні організації як об'єкт управління. Функції туристичних організацій. Регіональна політика у сфері туризму. Туристичні підприємства: туроператор, турпосередник.

Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління

Поняття організації. Її ознаки та загальні риси. Концепції життєвого циклу організації. Організація як відкрита динамічна система. Зовнішнє середовище організації. Організаційні структури управління в туризмі.

Тема 5. Функції менеджменту. Процес та цілі управління у сфері туризму

Поняття та зміст процесу управління. Розподіл операцій в процесі управління. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями.

Тема 6. Планування та організаційна функція менеджменту туризму

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Сутність, завдання і принципи планування. Види внутріорганізаційного планування. Система планів в організації. Сутність організаційної діяльності як загальної функції менеджменту. Сутність, завдання та принципи функції організування. Поняття про делегування, повноваження, владу та відповідальність. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.

Тема 7. Мотивація як одна із основних функцій менеджменту

Сутність мотивації на підприємстві. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві. Процесуальні теорії мотивації. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на туристичному підприємстві. Матеріальні потреби як основа мотивації праці.

Тема 8. Координація та контроль як загальні функції менеджменту туризму

Контроль та його види. Етапи та модель процесу контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Поняття координації та регулювання. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок. Специфіка методів менеджменту в туризмі

Сутність і класифікація методів менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Специфіка методів менеджменту в туризмі.

Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму

Місце прийняття рішень у процесі управління. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття. Технологія прийняття управлінського рішення. Методи прийняття управлінських рішень.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю

Інформація, її види та роль у менеджменті. Поняття та характеристика комунікацій. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Сучасні інформаційні технології в менеджменті туризму.

Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму

Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства. Основи керівництва: вплив та влада. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму

Відповідальність, її види. Соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність в туризмі.

Тема 14. Ефективний менеджмент в туризмі

Ефективний менеджмент. Оцінювання та показники ефективності управління. Клієнтоорієнтоване управління в туризмі. Управління конфліктами.

Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом

Причини гальмування розвитку туризму в Україні. Розвиток менеджменту туризму в Україні. Територіальні проблеми управління туризмом.

Тема 16. Менеджмент туризму в Україні

Організаційні аспекти менеджменту туристичної діяльності в Україні. Розвиток та менеджмент туризму у повоєнній Україні.

5. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ТА ЗАВДАННЯ НА САМОСТІЙНУ РОБОТУ

ТЕМА 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

План:

1. Місце дисципліни в структурі навчального процесу.
2. Основні завдання та зміст навчальної дисципліни.
3. Менеджмент як сфера діяльності.
4. Діяльність менеджера.
5. Методологія менеджменту.
6. Сутність і зміст менеджменту в туризмі.

Питання для розгляду:

1. В чому полягає сутність менеджменту?
2. В чому полягає відмінність терміну «менеджмент» від терміну «управління»?
3. Яка відмінність існує між менеджером та підприємцем? Які їх основні функції?
4. Якими компетентностями повинен володіти менеджер?
5. Як поняття туристичної індустрії дає можливість розкрити зміст менеджменту туризму?
6. Який з аспектів організаційно-управлінського процесу в туристичній сфері варто вважати пріоритетним у менеджменті туристичного підприємства / туристичної території, і чому?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційні завдання:

Завдання 1.1. Розгляньте приклади діяльності менеджера і класифікуйте їх за всіма ознаками, а також визначте, які ролі за Мінцбергом

ілюструє кожен приклад (можна фіксувати у таблиці 1.1 тільки номер прикладу).

Приклади:

1. Наймання на роботу головного бухгалтера;
2. Складання бізнес-плану;
3. Доповідь на річних зборах акціонерів;
4. Укладання угоди з постачальником;
5. Приймання відвідувача з особистого питання;
6. Голозування на балансовій комісії за результатами проведення інвентаризації;
7. Підписання квартального статистичного звіту;
8. Підготовка звіту у податкову інспекцію;
9. Реагування на аварію опалювальної системи на складі;
10. Ремонт складу;
11. Реклама виставки-продажу у пресі;
12. Участь у презентації фірми-постачальника;
13. Укладання колективного договору;
14. Зустріч з іноземною делегацією з питань можливого товаропостачання;
15. Бесіда з порушником трудової дисципліни;
16. Лист до постачальника;
17. Підписання річного балансу;
18. Розгляд пошти;
19. Надання відпустки на дипломну сесію бухгалтеру;
20. Проведення інвентаризації на складі;
21. Розподіл партії комп'ютерів, закуплених для потреб апарату управління;
22. Подання річного балансу;
23. Лист-відповідь до університету – згода на стажування магістрів;
24. Затвердження посадової інструкції економіста;

25. Телефонування до відділення банку;
26. Проведення зборів у філії з приводу конфліктної ситуації у колективі;
27. Видання наказу про преміювання працівників за результатами роботи у минулому кварталі.

Таблиця 1.1 – Види діяльності менеджера

Класифікаційні ознаки та різновиди діяльності	Приклади
<u>1. За змістом:</u> 1.1. Комплексні 1.2. Економічні 1.3. Комерційні 1.4. Технічні 1.5. Кадрові 1.6. Технологічні 1.7. Інші	
<u>2. За характером ініціативи:</u> 2.1. З власної ініціативи 2.2. З ініціативи підлеглих 2.3. Із зовнішньої ініціативи	
<u>3. За періодом:</u> 3.1. Перспективні 3.2. Поточні	
<u>4. За предметом діяльності:</u> 4.1. Робота з фіксованою інформацією 4.2. Ділові контакти	
<u>5. За періодичністю повторення</u> 5.1. Регулярні 5.2. Нерегулярні	
<u>6. За фіксованістю у часі:</u> 6.1. Жорстко фіксовані 6.2. Ті, що мають певні часові рамки	
<u>7. За терміновістю:</u> 7.1. Термінові 7.2. Нетермінові	
<u>8. За важливістю:</u> 8.1. Важливі 8.2. Менш важливі	

Таблиця 1.2 – Ролі менеджера за Мінцбергом

Роль	Опис	Характер діяльності	Приклади
Міжособистісні ролі			
Головний керівник	Офіційний символ, уособлення юридичної особи у виконанні обов'язків соціального чи правового характеру	Церемоніали, дії, до яких зобов'язує становище, різні звернення і прохання	
Лідер	Мотивація та активізація підлеглих, підбір та підготовка персоналу	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих	
З'єднувальна ланка	Забезпечення діяльності мережі зовнішніх контактів та джерел інформації, що саморозвиваються і надають інформацію та послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах та контакти зі сторонніми організаціями та особами	
Інформаційні ролі			
Приймач інформації	Розшукує, приймає і накопичує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру (в основному поточну), яку успішно використовує в інтересах своєї справи, виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації	Обробка пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)	
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, одержану із зовнішніх джерел або від інших підлеглих членам організації	Частина цієї інформації носить суто фактичний характер, інша – потребує інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації Передача пошти підлеглим, вербальні контакти для передачі інформації, внутрішні збори та наради	
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт у даній галузі	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, у т.ч. передавання інформації у зовнішні організації та іншим особам	
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень			
Підприємець	Вишукує можливості як у самій організації, так і за її межами, розроблює і	Бізнес-планування, розробка стратегії, впровадження інновацій;	

	здійснює проекти удосконалення, контролює розробку певних проектів	огляд ситуацій, що включають ініціювання і розробку проектів щодо вдосконалення діяльності	
Ліквідатор порушень	Відповідає за коригування дій, коли організація стикається з необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи	
Розподільувач ресурсів	Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття чи схвалення всіх значних рішень організації	Складання бюджетів та графіків, контроль за їх виконанням, програмування роботи підлеглих	
Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів	

Рекомендована література:

1. Нечаюк, Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С. 7-9.

2. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб., Київ, 2009 С. 10-21.

3. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму. URL: https://pidru4niki.com/14170120/turizm/sutnist_zmist_menedzhmentu_turizmu#81

4. Основи менеджменту в міжнародному туризмі: Підручник. URL: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi

5. Мальська М.П., Антонюк Н.В. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник URL: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnou_turizmi

6. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2021. 239 с.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

План:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Основні наукові школи в менеджменті.
3. Основні моделі менеджменту.
4. Еволюція менеджменту туризму.

Питання для розгляду:

1. Які є історичні та соціально-економічні передумови виокремлення менеджменту в галузь людської діяльності?
2. Які виділяють етапи становлення та розвитку менеджменту?
3. Які наукові школи менеджменту існують? Яка принципова різниця між ними?
4. Назвіть передумови та чинники, що вплинули на зародження та розвиток менеджменту туризму.
5. Назвіть основні етапи розвитку менеджменту туризму.

Завдання на самостійну роботу:

1. Підготувати доповіді:
 - 1.1. Домонополістичний розвиток менеджменту в туризмі.
 - 1.2. Розвиток наукового управління туристичним підприємством.
 - 1.3. Розвиток туристичних підприємств в період «руху за гуманні стосунки».
 - 1.4. Сучасні особливості розвитку менеджменту в туризмі.

Рекомендована література:

1. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму. URL: <http://surl.li/qwfjz>

2. Менеджмент. Курс лекцій. Лекція №4. Історія розвитку управлінської думки у світі. Передумови виникнення науки управління та формування першої наукової школи менеджменту. URL: <http://surl.li/qwfke>

3. Дикань О.В. Історія менеджменту: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 54 с. URL: <http://surl.li/qwfjl>

4. Копачинська Г. Історія розвитку менеджменту туризму. Текст лекції URL: <http://surl.li/qwfjq>

5. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2021. 239 с.

ТЕМА 3. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

План:

1. Поняття про систему туризму
2. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі
3. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі
4. Туристичний продукт-місце
5. Наукові підходи до управління туристичним регіоном
6. Туристичні організації як об'єкт управління. Функції туристичних організацій
7. Регіональна політика у сфері туризму
8. Туристичні підприємства: туроператор, турпосередник

Питання для розгляду:

1. Охарактеризуйте ознаки системності стосовно системи управління в туризмі
2. Охарактеризуйте взаємний вплив економічних факторів і туризму
3. У чому полягає сутність урахування потреб людини менеджером туризму?
4. Порівняйте сутність понять «туристичний регіон», «територіальний туристично-рекреаційний комплекс», «туристична дестинація» і «туристичний продукт – місце».
5. Які спільні та відмінні риси мають різні моделі державного управління в туризмі?
6. Розкрийте сутність регіональної політики у сфері туризму.
7. Що таке НТО і в чому полягають завдання такої організації?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційні завдання:

Завдання 1.1

Обґрунтуйте, які із перерахованих дій можуть бути делеговані, а які ні:

- 1) прийом на роботу нового менеджера по туризму;
- 2) ознайомлення іноземних гостей (делегатії партнерів) із компанією;
- 3) викладення на загальних зборах програми роботи на наступний рік;
- 4) присутність на нараді з обміну досвідом;
- 5) розробка проєкту документу;
- 6) підготовка списку осіб, поданих для преміювання за результатами роботи у минулому кварталі;
- 7) прийняття рішення про звільнення співробітника за порушення трудової дисципліни.

Завдання 1.2

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

Завдання 1.3

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

Завдання 1.4

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

Завдання 1.5

Яку б територію Ви обрали б для організації морського круїзу категорії «люкс», що поєднував би відвідування історичних пам'яток давніх

цивілізацій та відомих європейських курортів. Відповідь обґрунтуйте. Визначте маршрут та запропонуйте орієнтовну програму подорожі.

Завдання 1.6

Яку б територію Ви обрали б для організації двотижневого морського круїзу категорії «люкс» по екзотичних островах. Відповідь обґрунтуйте. Визначте орієнтовний маршрут подорожі та запропонуйте перелік основних і додаткових послуг відповідно до класу обслуговування.

Рекомендована література:

1. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.9-13.

2. Кіптенко В. Менеджмент туризму. URL: https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54

3. Байда Б. Ф. Структурні характеристики системи менеджменту туризму. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf>

4. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239 с.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. ТУРИСТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

План:

1. Поняття організації. Її ознаки та загальні риси
2. Концепції життєвого циклу організації
3. Організація як відкрита динамічна система
4. Зовнішнє середовище організації
5. Організаційні структури управління в туризмі

Питання для розгляду:

1. Надайте визначення поняття «організація». Назвіть загальні риси організації.
2. Назвіть етапи життєвого циклу організації.
3. Назвіть основні мікроекономічні та макроекономічні фактори впливу на організацію.
4. Назвіть складові внутрішнього середовища організації
5. Що таке організаційна структура управління?
6. Охарактеризуйте одну з організаційних структур управління туристичним підприємством.

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційно-розрахункову задачу «Стратегічне планування показників діяльності підприємства».

Результати діяльності підприємства за поточний рік визначені фінансовими показниками, що наведені в таблиці 4.1.

Методичні рекомендації

Виторг від реалізації V_r характеризує дохід підприємства, в грошовій формі, від реалізації виробленої продукції – $V_r = P_z + Z_z$.

Змінні затрати Z_z залежать від обсягу виробництва: $Z_z = V_r - P_z$. До них належать затрати на закупівлю сировини, матеріалів, торгові витрати

(наприклад, комісійні торговим агентам), заробітну плату виробничого персоналу, затрати на складування і транспортування продукції тощо.

Таблиця 4.1 – Фінансові показники

№ з/п	Назва показників	Умовні позначення	Одиниці вимірювання	Значення
1	Виторг від реалізації	Вр	тис. грн.	6000
2	Змінні затрати	Зз	тис. грн.	4500
3	Покриття затрат	Пз	тис. грн.	1500
4	Частка покриття затрат	Чп.з	-	0,25
5	Чинник ціни	Чц	тис. грн.	1,333
6	Постійні затрати	Зп	тис. грн.	850
7	Точка беззбитковості	БЕ	тис. грн.	3400

Постійні затрати Зп суттєво не залежать від обсягу випуску, але залежать від виробничих потужностей підприємства. Це затрати на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), придбання обладнання, амортизаційні відрахування, затрати на прийняття та звільнення кадрів, ліцензії, орендну плату і страхування, рекламу та збут. Їх, як правило, обчислюють у вигляді загальної суми для підприємства вцілому.

Повну собівартість виробу, яка є однією з головних характеристик оцінки діяльності підприємства, становлять змінні та постійні затрати.

Покриття затрат Пз – це величина, яку отримують після вирахування змінних затрат з виторгу від реалізації (або питомих змінних затрат із ціни). Її треба максимізувати так, щоб вона була більша або рівна сумі постійних затрат і запланованому прибутку для підприємства.

Частка покриття затрат Чп.з – це відносна частка покриття затрат в обсязі виторгу від реалізації: $Чп.з = Пз / Вр$. Цей показник характеризує внутрішньовиробниче співвідношення між ціною і продуктивністю. Частка покриття затрат відображає прибутковість кожного продукту. Оптимізувати цей показник можна змінивши асортимент продукції, а також поліпшивши організаційнотехнологічні умови виробництва.

Чинник ціни Чц – це коефіцієнт, який визначає віддачу (результат) одиниці змінних затрат $Чц = Вр / Зз$.

Точка беззбитковості BE відображає такий стан, коли повні затрати дорівнюють доходу, тобто підприємство не отримує прибутку, однак не має і збитків. Ця точка визначає поріг прибутковості окремого продукту. Значення BE обчислюють за формулою:

$$BE = Z_n / Ч_{п.з}, \text{ грн.}$$

Розрахунки виконуються для кожного виробу окремо. Значення показників діяльності підприємства на наступний рік заносять у таблицю 4.2.

Завдання до розрахункової задачі:

1. Обчислити значення показників на наступний рік у випадку:
 - досягнення значення покриття затрат 1500 тис. грн.;
 - збереження постійних затрат на рівні 850 тис. грн.;
 - зниження частки покриття затрат до 0,21.
2. Обґрунтувати розрахунки та пояснити взаємозв'язки показників.
3. На основі проведених розрахунків необхідно визначити, яку стратегію обрало підприємство.
4. Запроектувати показники фінансової діяльності підприємства згідно обраної стратегії на 3–5 років.

Таблиця 4.2 – Розрахункові значення показників на наступний фінансовий рік

№ з/п	Назва показників	Розрахункова залежність	Одиниці вимірювання	Значення	Прогнозні розрахунки
1	Виторг від реалізації	Пз / Чпз	тис. грн		
2	Змінні затрати	Вр – Пз	тис. грн		
3	Покриття затрат	Пз	тис. грн	1500	
4	Частка покриття затрат	Чп.з	тис. грн	0,21	
5	Чинник ціни	Вр / Зз	тис. грн		
6	Постійні затрати	Зп	тис. грн	850	
7	Точка беззбитковості	Зп / Чпз	тис. грн		

Рекомендована література:

1. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І. З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, 2017. С. 49-55.

2. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.26-38.

3. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. URL: https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovisca_turistic_hnogo_pidpriyemnitstva

4. Мальська М. П., Пандяк І. Г., Занько Ю. С. Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. URL: <http://surl.li/blgqx>

5. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. URL: <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/>

6. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2-3., Київ. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html>

7. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239 с.

ТЕМА 5. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. ПРОЦЕС ТА ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

План:

1. Поняття та зміст процесу управління
2. Розподіл операцій в процесі управління
3. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті
4. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями

Питання для розгляду:

1. Що таке процес управління?
2. Які функції називаються загальними і чому?
3. Що таке проблема та її рішення з точки зору менеджменту?
4. Що таке управління за цілями?
5. Назвіть етапи процесу управління за цілями.

Завдання на самостійну роботу:

1. Підготовка до тестування за попередніми темами.

- 1.1. Тестування.

Рекомендована література:

1. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.17-25.
2. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією URL: <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protses-metodi-upravlnnya-organzatsyu.html>
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. URL: <https://buklib.net/books/23975/>
4. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків, С. 23-27. URL: <https://cutt.ly/cExZKgn>

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

План:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок
2. Сутність організаційної діяльності як загальної функції менеджменту
3. Місце в системі управління організаційної діяльності

Питання для розгляду:

1. Що таке «планування»?
2. Назвіть основні принципи планування.
3. Що таке стратегічне / тактичне / оперативне (поточне) планування?
4. Охарактеризуйте етапи планування.
5. Що таке організаційна функція менеджменту?
6. Що таке делегування?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконання самостійного завдання на основі тесту для самооцінювання «Який Ви плановик?»:

Завдання 1.1

Уміння планувати важливе для менеджера. Запропонований тест допоможе Вам оцінити свої здібності до планування.

Інструкція: на кожне із запитань дайте відповідь: «так» чи «ні».

Таблиця 6.1 – Відповіді на питання

№ з/п	Твердження	Так	Ні
1	Мої особисті цілі чітко сформульовані в письмовій формі		
2	Майже всі мої дні проходять метушливо і безладно		
3	Я нечасто приймаю необдумані рішення: ретельно вивчаю проблему і лише після цього починаю діяти		
4	Я користуюся настільним календарем, чи діловим щоденником, що допомагає мені планувати свій день		
5	У мене є два файли: у першому записано, що потрібно зробити		

	негайно, а в другому – дії на майбутнє		
6	Зазвичай для всіх своїх проєктів я визначаю дату початку і остаточний термін виконання		
7	Я часто звертаюся за порадою до інших людей		
8	Я вважаю, що всі проблеми необхідно вирішувати відразу		

Результат тестування. Ефективний плановик повинен відповісти на запропоновані питання наступним чином:

а) відповідь „так” на запитання – 1, 3, 4, 5, 6, 7;

б) відповідь „ні” на запитання – 2, 8.

Висновок обґрунтуйте.

2. Виконання контрольних завдань:

Завдання 2.1. Самостійна робота: «Самофотографія робочого дня»

Студенту необхідно уважно дослідити використання власного часу в буденні дні. Виконати потрібно наступні роботи:

- проведіть фотографію 3 типових робочих днів;
- результати зафіксуйте в таблиці (зразок у табл. 6.2);

Таблиця 6.2 - Самофотографія робочого дня (приклад)

№ з/п	Види діяльності	Інтервал часу	Тривалість (хв.)	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1	Дорога до університету	7.15-8.00	45	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново
2	Бесіда з одногрупниками	8.00-8.12	15	Неважливо	Зовнішня	Нефіксована	Нетерміново
3	Вранішня кава	8.12-8.30	18	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново
4	Заняття в університеті	8.30-13.00	270	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново

	Підсумки дня	22.00-22.10	10	Важливо	Фіксована	Власна	Нетерміново
	У відсотках						

- проаналізуйте втрати часу;

- визначте фактори, які відволікали Вас, та причини перешкод;
- проаналізуйте відповідність Вашого робочого дня динаміці добової фізіологічної працездатності (для цього використайте рис. 6.1).

На рис. 6.1 показано середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності людини.

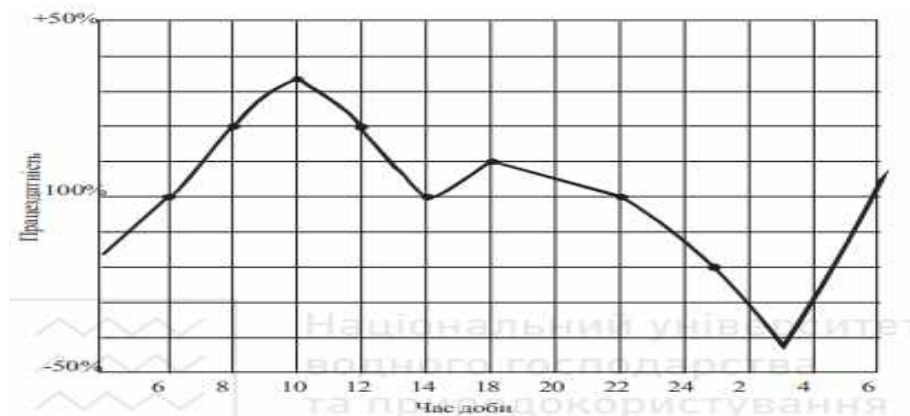


Рис. 6.1. Середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності людини

Звичайно, працездатність кожної людини має свої індивідуальні особливості. Всім відомо що є «жайворонки» і «сови». Пік працездатності у них припадає на різні періоди дня. Тому можна зробити певні корективи свого графіка працездатності. Пік працездатності, як правило, припадає на 9 – 12 год, коли відбувається активація роботи ендокринної системи організму та інших органів, функція яких керується гормонами.

Після приймання їжі значна кількість крові перерозподіляється на роботу шлунково-кишкового тракту. У цей час кровообіг у мозку та м'язах зменшується, тому не рекомендується на «післяобідній» час планувати тяжку фізичну або розумову роботу.

Студенту необхідно дати пояснення до своєї самофотографії робочого дня, зробити висновки, які види робіт припадають на пікові значення середньостатистичного графіка добової фізіологічної працездатності.

Завдання 2.2. Самостійна робота: «Планування робочого часу»

Складіть план робочого дня із врахуванням висновків, зроблених при виконанні попередніх завдань. План робочого дня відобразіть у таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Планування робочого дня

№ з/п	Інтервал часу	Вид діяльності	Категорія важливості і терміновості	Очікувані результати (контроль)

При плануванні робочого часу слід враховувати такі правила:

1. Доцільно планувати тільки 60% робочого часу, залишаючи 20% на вирішення непередбачуваних питань і 20% – на творчу діяльність.

2. Необхідно визначати пріоритети в справах. Усі завдання, які необхідно виконати протягом дня, слід умовно поділити на три категорії:

- категорія А – найважливіші та термінові справи;
- категорія Б – завдання середнього рівня важливості та терміновості;
- категорія В – завдання найменшої важливості.

У відповідному стовпчику, навпроти кожної запланованої справи, проставите літеру, що відображає категорію важливості та терміновості справи. Подібне ранжування завдань дає можливість зрозуміти, якій справі варто приділяти більше уваги та часу і за рахунок чого це можна зробити.

3. При плануванні робочого часу доцільно відображати результати, що очікуються. Ця дія дасть Вам можливість зрозуміти, наскільки результативними були дії, і своєчасно вжити коригувальних заходів.

4. Найважливіші завдання необхідно планувати у найбільш сприятливий для роботи час.

5. Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.

6. Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.

Рекомендована література:

1. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук, І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, 2017. С. 94-98.
2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посіб., Львів, 2012. 248 с.
3. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, 2007. С. 160-164.
4. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.144-230.
5. Воронкова В.Г., Беличенко А.Г., Попов О.М., Резанова Н.О. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів: Розділ 14. Філософія галузевого планування, Київ. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/47608-rozdl-14-flosofya-galuzevogo-planuvannya.html>
6. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навчальний посібник, Мелітополь. URL: <http://surl.li/eavdm>
7. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2021. 239 с.
8. Основи менеджменту: практикум. Навчальний посібник / В. П. Окорський, О. О. Клюха, О. М. Мандзюк, Е. Г. Мороз, О. В. Пахаренко; за ред. В. П. Окорського. Рівне: НУВГП, 2010. 447 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/297135365.pdf>

ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ ЯК ОДНА ІЗ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

План:

1. Сутність мотивації на підприємстві
2. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві
3. Процесуальні теорії мотивації
4. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на туристичному підприємстві
5. Матеріальні потреби як основа мотивації праці

Питання для розгляду:

1. Що таке «мотивація», «потреба», «мотив», «стимул», «винагородження»?
2. Як сформувати ефективний мотиваційний механізм на туристичному підприємстві?
3. Що таке заробітна плата? Тарифна ставка? Посадовий оклад?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційні завдання:

Завдання 1.1.

Охарактеризуйте індивідуальні туристичні потреби:

- 1) для подорожей по Україні;
- 2) для подорожей країнами світу.

Завдання 1.2.

Охарактеризувати контрольні показники туроператорської фірми:

- фізичні;
- вартісні;
- економічні.

2. Виконати аналітично-розрахункову задачу «Матеріальна мотивація праці»:

Метою задачі є розвиток умінь та навиків у студентів з нарахування заробітної плати різним категоріям працівників та надбавок до неї і премій в залежності від трудової участі у створенні прибутку косметичного кабінету.

У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, 2 косметологи, 4 масажисти, перукар-візажист, 4 перукарі та прибиральниця.

Завдання та порядок виконання задачі.

Косметичний кабінет є малим приватним підприємством і знаходиться у власності директора. Діяльність його є прибутковим бізнесом з формуванням досить високих розмірів чистого прибутку.

Таблиця 7.1 – Розрахунок фонду оплати праці персоналу косметичного салону

№ з/п	Назва категорій працівників	Розмір базової ставки		Доплата та надбавки								Загальний розмір зарплати, грн
		в долях до ставки перукаря, %	грн.	за умови роботи		надбавки		премії		соціальні виплати		
				%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Директор	1,60-1,80										
2.	Бухгалтер	1,30-1,50										
3.	Маркетинг-менеджер (заступник директора)	1,50-1,60										
4.	Лікаркосметолог	1,35-1,55										
5.	Косметолог	1,20-1,35										
6.	Масажист	1,10-1,20										
7.	Перукар-візажист	1,20-1,25										
8.	Перукар	1,00										
9	Прибиральниця	0,80										
	Разом		Сб		Р		Нб		П		Св	ЗП

При вирішенні задачі необхідно:

1) побудувати управлінську організаційну структуру з виділенням лінійних та функціональних зв'язків між різними посадами;

2) обґрунтувати застосування конкретних форм та систем оплати праці для різних посад;

3) для основної виробничої одиниці косметичного кабінету – перукаря, визначаємо розмір базової ставки ($Cб$) за формулою:

$$Cб = Cmin + 10 \times N, \text{ грн.},$$

де $Cmin$ – розмір мінімальної заробітної плати, грн.;

N – порядковий номер студента у списку групи.

4) обґрунтувати, чому розмір базової ставки як перукарів, так і усіх інших категорій працівників залежить від розміру мінімальної заробітної плати, визначеної Верховною Радою України;

5) призначити доплати виходячи з умов роботи різним категоріям працівників у межах 10 – 25% та занести відповідні розміри доплат у графу 5;

6) встановити надбавки окремо кожному працівнику в залежності від його вкладу та коефіцієнту трудової участі в прибутках організації. Розмір надбавок може коливатись у межах 15-35% і заноситься він у графу 7 табл. 7.1;

7) розмір премії залежить від величини прибутку (P), який визначається наступним чином: $P = Д - В$, грн.,

де $Д$ – сумарний дохід від діяльності косметичного кабінету за розрахунковий період, грн.;

$В$ – сумарні витрати за відповідний період, грн.

На преміювання ($П$) працівників виділяється до 30% прибутку, величину якого студенту необхідно розрахувати самостійно, задавшись необхідними даними за формулою, при визначенні P . Розподіл премії між працівниками здійснити згідно їх вкладу до прибутку;

8) соціальні виплати (C_6) здійснити також за індивідуальним підходом між працівниками в залежності від розміру прибутку в межах 20% P за необхідністю;

9) загальний місячний розмір заробітної плати (ЗП) розраховується за формулою:

$$ЗП = \sum_{i=1}^n N_i + O_q + I_a + N_a, \text{ грн.},$$

O_q – фактичний час роботи;

N_a – відрядна тарифна ставка;

N_i – почасова тарифна ставка;

I_a – норма часу на виконання одиниці роботи.

При розрахунку місячного фонду заробітної плати необхідно враховувати кількість людей, що працюють на окремих посадах.

Зробити загальні висновки відносно використання методів матеріального та морального стимулювання і соціального захисту працівників керівництвом косметичного салону. Кожен студент виконує і оформлює у вигляді звіту задачу згідно своїх даних. Звіт здається викладачу на перевірку з наступним його захистом.

Інформаційна база задачі

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.

2. Доплати за умови праці:

- несприятливі умови праці;
- змінність (робота у вечірні години);
- рівень зайнятості протягом зміни.

3. Надбавки:

- за понаднормову продуктивність;
- за особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;
- за високу якість обслуговування, виконання термінових та

відповідальних завдань.

4. Премії:

- за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року);
- за особистий вклад співробітника в загальний результат діяльності.

5. Соціальні виплати:

- транспорт;
- медична допомога та ліки;
- медичне страхування;
- додаткові вихідні дні;
- харчування під час роботи;
- підвищення кваліфікації;
- страхування життя;
- членство в клубах (професійних, спортивних тощо).

Рекомендована література:

1. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, 2017. С. 94-98.
2. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, 2007. С. 160-164.
3. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.144-230.
4. Поступна О. В. (укл.) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 2020. 235 с.
5. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник, Херсон, 2017. С. 120-135.
6. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник: Мотивація в туризмі, Київ. URL: <http://surl.li/qwgyx>
7. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент: Навчальний посібник, Харків, С. 96-112. URL: <http://surl.li/qwgeh>

8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник, Київ. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html>

9. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів, 2020 С. 154–178. URL: <https://cutt.ly/NEN2mx1>

ТЕМА 8. КООРДИНАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

План:

1. Контроль та його види
2. Етапи та модель процесу контролю
3. Основні характеристики ефективної системи контролю
4. Поняття координації та регулювання. Види регулювання
5. Етапи процесу регулювання

Питання для розгляду:

1. У чому полягають завдання та мета контролю?
2. У чому полягає сутність системи контролю? Які її основні елементи?
3. Що таке контролінг?
4. Що таке регулювання. Які види регулювання Ви знаєте?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційні завдання:

Задача 1.1.

Ви – менеджер популярного місцевого ресторану, який змагається з відомими торговельними мережами. Вам вдалося втримати свою частку на ринку за умов загострення конкуренції з боку цих компаній, надаючи особливі послуги. Недавно Ви довідалися про три тенденції, які Вас стосуються:

1. Ваші витрати зростають. Особливо великими темпами збільшуються місячні рахунки за купівлю їжі.
2. Зростають також скарги споживачів. Хоча фактична кількість скарг досить невелика, однак є тенденція до зростання.
3. Плинність кадрів серед Ваших працівників також збільшується. Хоча у ресторанному бізнесі плинність кадрів, як звичайно, висока, проте останнє зростання значно більше за попередні.

Завдання:

1. Наведіть якомога більше можливих варіантів дій у кожній з трьох проблемних сфер.
2. Згрупуйте ці варіанти дій у дві категорії: більш імовірні та менш імовірні.
3. Придумайте хоча б одну потенційну дію, щоб втілити в життя кожен варіант.

Задача 1.2.

Уявіть собі, що Ви менеджер вищого рівня сімейної виробничої фірми середнього розміру. Члени сім'ї працюють на посадах менеджерів. З огляду на Ваші особливі навички та здібності Вам недавно запропонували керувати фірмою. Компанія має тривалу традицію уникання боргів, а також володіє кількома меншими підприємствами у суміжних галузях. За кілька останніх років компанія відстала з продуктивності та ефективності. Прибутків майже немає, і один із Ваших найбільших конкурентів уже, мабуть, планує поглинути Ваш бізнес. Ви найняли консультантів, щоб визначити варіанти поліпшення справ.

Головний вибір серед таких альтернатив:

1. Зробити публічний випуск акцій, щоб зібрати кошти.
2. Позичити гроші в банку для фінансування реконструкції.
3. Продати кілька менших виробництв для фінансування реконструкції.
4. Шукати покупця для цілої фірми.

Завдання:

1. Оцініть кожен вибір зі стратегічного погляду.
2. Поясніть, як кожен вибір стосується контролювання.
3. Оберіть варіант, який вам найбільше імпонує.
4. Опишіть бар'єри, з якими Вам доведеться зіткнутися у вибраному варіанті.

Задача 1.3.

У директора туристичного підприємства виникли проблемні ситуації:

1. Необхідність підвищення якості послуг.
2. Зменшення загальногосподарських витрат і підвищення фінансової дисципліни.
3. Необхідність проведення рекламної кампанії в засобах масової інформації.

Які засоби попереднього, поточного і заключного контролювання слід використовувати в кожній ситуації?

Задача 1.4. Підприємство виготовляє комплектуючі до туристичного обладнання. Які види контролювання та яким чином Ви застосували б до працівників слюсарного цеху, до працівників планово-економічного відділу, до начальника цеху та до заступника директора з маркетингу. Хто або що, на Вашу думку, має бути суб'єктом та об'єктом контролювання в кожному із запропонованих випадків? Відповідь аргументуйте.

2. Проаналізувати результати самооцінювання за тестом «Розуміння контролювання».

Рекомендована література:

1. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Функція контролю. Івано-Франківськ. URL: <http://surl.li/qwgii>
2. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль. URL: <https://cutt.ly/CE35Ir9>
3. Кужда Т. І. (укл.) Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту». Тернопіль. URL: <http://surl.li/qwgix>
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. URL: <http://surl.li/qwgjb>

ТЕМА 9. СИСТЕМА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК. СПЕЦИФІКА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

План:

1. Сутність і класифікація методів менеджменту
2. Адміністративні методи менеджменту
3. Економічні методи менеджменту
4. Соціально-психологічні методи менеджменту
5. Специфіка методів менеджменту в туризмі

Питання для розгляду:

1. Чим відрізняються методи менеджменту від функцій менеджменту?
2. Що необхідно враховувати менеджеру при виборі методу управління?
3. Які методи менеджменту називаються економічними?
4. Що таке соціально-психологічні методи управління?
5. Що таке адміністративні методи управління.

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційні задачі:

Задача 1.1.

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті вчасно не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів. Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання:

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, Ви запропонували б для вирішення проблеми?

2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?

3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Задача 1.2.

Згідно з планом, менеджер з розвитку мав до кінця четвертого кварталу поточного року підготувати новий тур. Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Керівництво і ринок вимагають запровадження оновленого туру. Крім того, конкуренти також запланували реалізувати подібну подорож. Фірма має ще співробітника, який має досвід формування і реалізації цього туру, але в іншій туристичній компанії.

Завдання:

1. Якими мають бути дії керівництва/конкурентів?

2. Які методи менеджменту застосовуються у фірмі?

3. Які методи менеджменту керівник має застосувати до обох фахівців?

Задача 1.3.

Фахівець фірми – висококваліфікований спеціаліст з великими потенційними можливостями. Керівник покладає на нього великі надії щодо подальших новацій. Однак зі сторони фахівця останнім часом не проявляється зацікавленість до виробничого процесу.

Завдання:

1. Визначте можливі причини поведінки фахівця та дії керівника щодо цього фахівця.

2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в запропонованих варіантах розв'язування такої ситуації?

Задача 1.4.

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, з його точки зору, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один із співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороду. Прикрий ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання:

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень іде мова в цьому прикладі?

Задача 1.5.

Під час напружених ділових переговорів між підприємцем Чорним, банкіром Біленком і юристом Рудиком один із учасників, щоб розрядити ситуацію, зауважив: «Цікаво, що жоден з нас за кольором волосся не відповідає своєму прізвищу». При цьому він рукою поправив свої чорні пасма. «Ви праві відповів банкір». Якого кольору було волосся у всіх трьох учасників переговорів?

2. Виконати ситуаційні завдання:

Завдання 2.1.

Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації можуть бути отримані в процесі реалізації функцій менеджменту (організування, планування, мотивування, контролювання, регулювання тощо) та методів менеджменту (економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні). Визначені функції та методи запишіть у колонку №1 та №2 відповідно таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Складові елементи менеджменту

Функція менеджменту	Метод менеджменту	Види виробничо-господарської документації
		Графік руху транспорту
		Інструкції з техніки безпеки
		Схема туристичного маршруту
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми амортизації транспортних засобів
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації турпродукту
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників
		Положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту
		Положення про погодинну оплату праці водіїв
		Положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових показників
		Положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Посадові інструкції для менеджерів з продажу турпродукту
		Посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної компанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень
		Протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
		Фінансовий план
		Штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Штатний розпис працівників транспортної служби
		Штатний розпис працівників фінансово-економічного відділу

Завдання 2.2.

Для наведених далі функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації:

1. Мотивування персоналу організації.
2. Планування маркетингової діяльності.

3. Організування роботи торговельного відділу.
4. Контролювання стану матеріально-технічного забезпечення організації (відділу).
5. Регулювання діяльності транспортного відділу. Відповідь оформіть у вигляді таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 – Елементи менеджменту для підприємства туристичної сфери

№ з/п	Функція менеджменту	Метод менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	1. Економічні (премії) 2. Адміністративні (винесення подяки) 3. ...

Рекомендована література:

1. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, 2007. С. 160-164.
2. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.144-230.
3. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків, С. 41-46. URL: <https://cutt.ly/FRd9kKF>
4. Щебликіна І.О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. З дисципліни. URL: <http://surl.li/qwgpr>
5. Михайлов С. І. Менеджмент. Навчальний посібник. URL: <https://cutt.ly/PRfJQmY>
6. Сліпко В. О. Менеджмент. Конспект лекцій. URL: <http://surl.li/anoot>
7. Волошин Р. Основи менеджменту. Опорний конспект лекцій. URL: <https://cutt.ly/jRd3N0T>
8. Михальова Е. П. Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. URL: <http://surl.li/qwgpe>
9. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239 с.

ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ТУРИЗМІ. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ

План:

1. Місце прийняття рішень у процесі управління
2. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття
3. Технологія прийняття управлінського рішення
4. Методи прийняття управлінських рішень

Питання для розгляду:

1. Що таке проблемна ситуація і якими чинниками вона обумовлюється?
2. Дайте визначення управлінського рішення.
3. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?
4. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.
5. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційні завдання:

Завдання 1.1.

Відповісти на питання, наведені у кінці кожної ситуації.

- ситуація 1.

Ви нещодавно призначені менеджером по кадрах. Ви ще погано знаєте співробітників фірми, співробітники ще не знають вас в обличчя. Ви ідете на нараду до генерального директора. Проходите біля кімнати, призначеної для паління, і помічаєте двох співробітників, які палять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників там же за бесідою.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку;

- ситуація 2.

Ви начальник відділу. У відділі напружена ситуація, зриваються строки виконання робіт. Не вистачає співробітників. Від'їжджаючи у відрядження, ви випадково зустрічаєте свою підлеглу – молоду жінку, яка вже два тижні знаходиться на лікарняному. Але ви знаходите її у гарному вигляді. Вона когось нетерпляче зустрічає в аеропорту.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку;

- ситуація 3.

Одна співробітниця висловлює іншій претензії з приводу багаточисельних і часто повторюваних помилок у роботі. Друга співробітниця сприймає претензії за образу. Між ними виникає конфлікт.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію;

- ситуація 4.

Керівник прийняв на роботу спеціаліста, який повинен працювати у його заступника. Прийом на роботу не був узгоджений із заступником. Через певний період проявилась нездатність прийнятого робітника виконувати свої обов'язки. Заступник у службовій записці доповідає про це керівнику.

Як би ви поступили на місці керівника? Програйте можливі варіанти;

- ситуація 5.

У відповідь на критику з боку підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, начальник почав чіплятися до нього через дрібниці та посилив контроль за його службовою діяльністю.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 1.2.

Дайте відповіді до кожної ситуації

- ситуація 1.

Після короткої догани Ви сказали робітнику декілька приємних слів.

Спостерігаючи за партнером, Ви помітили, що його обличчя, яке було спочатку трохи напруженим, швидко повеселішало. Крім того він почав весело жартувати, розповів пару анекдотів та історію, яка відбулася сьогодні

у нього дома. У кінці розмови Ви зрозуміли, що критика, з якої Ви почали розмову не тільки не була сприйнята, але й трохи забута. Ймовірно, він почув лише приємну частину бесіди. Яких заходів треба вжити?

- ситуація 2.

Ви критикуєте одну свою співробітницю, вона реагує дуже емоційно. Вам приходиться кожен раз закінчувати бесіду і не доводити розмову до кінця. Ось і зараз, після Ваших зауважень – вона розплакалась. Як донести до неї свої міркування?

- ситуація 3.

Вам приходиться часто співпрацювати з представниками інших організацій, причому одна з них є для Вас людиною дуже не зрозумілою. Він постійно приймає від імені своєї організації зобов'язання, які не виконує у подальшому. З одного боку, Ви бачите бажання йти Вам на зустріч, а з іншого – мимоволі вводите в оману своє керівництво. Що робити в цій ситуації?

Рекомендована література:

1. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, 2017. С. 94-98.
2. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, 2007. С. 160-164.
3. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. URL: https://pidru4niki.com/18540516/turizm/upravlinski_rishennya_turizmi
4. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk100.htm
5. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник, Харків. URL: <https://cutt.ly/dRhWEwh>
6. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239

ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.
КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

План:

1. Інформація, її види та роль у менеджменті
2. Поняття та характеристика комунікацій
3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу
4. Сучасні інформаційні технології в менеджменті туризму

Питання для розгляду:

1. Що таке інформація? Комунікація?
2. Чим відрізняється комунікація управління від звичайної комунікації?
3. Що таке комунікаційний процес? З яких етапів він складається?
4. Яка роль комунікації в діяльності менеджера з туризму?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційне завдання:

Завдання 1.1.

До кола службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок від вищих інстанцій. Керівник повинен вирішити, як саме досягнути реалізації цих вказівок. Однак бувають випадки, коли з боку вищих інстанцій не надходять чіткі вказівки, не визначені конкретні цілі тощо. Як повинен діяти керівник у таких випадках? Який з перерахованих варіантів дій Ви вважаєте найдоцільнішим?

А. Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації, і приступити до здійснення заходів з мобілізації персоналу на вирішення поставлених завдань.

В. Потрібно вийти з пропозицією до вищої інстанції і попросити надання необхідних вказівок.

С. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищих інстанцій може пояснюватись тим, що в цих сферах вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому застосовувати будь-які практичні дії потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки зверху.

Завдання 1.2.

Ви – начальник великого підприємства. Сьогодні Ви викликали для розмови з важливої проблеми свого підлеглого. В процесі Вашої розмови несподівано лунає телефонний дзвінок на робочий номер. Як бути?

1. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжити розмову з підлеглим і довести її до кінця.
2. Вибачитись, перервати розмову і, по можливості, коротко поговорити по телефону.
3. Дати вказівку секретарю або будь-якому іншому працівнику відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови.

Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 1.3.

Андрій Козаченко – крупний менеджер однієї з українських фірм писав, що як тільки він виявив канали розповсюдження чуток в організації, то зразу зрозумів, як їх використовувати. Він періодично організовував витік інформації та дізнавався про реакцію на неї за допомогою каналів зворотного зв'язку в цій системі, перед тим як приймати рішення або змінювати щонебудь у своїх діях. Так можна було виявити можливу реакцію людей. Якщо вона виявлялася сприятливою, то виконання задуманого відбувалося негайно, в іншому випадку заново обдумувалися плани дій. Іноді А. Козаченко вичікував із нововведеннями, давав новинам хід ще на одній хвилині чуток, або ж діяв за попереднім планом, але обережніше. Приблизно один раз на тиждень А. Козаченко запитував свою секретарку: „Що новенького, Алла?”.

Знаючи, що його не цікавили особисті справи співробітників, а потрібні тільки відомості про справи, Алла часом видавала цікаві та цінні новини.

Одного разу вона попередила Козаченка, що на наступній нараді один з керуючих збирається запропонувати реорганізацію, в результаті якої відділ Козаченка перейде до нього у підпорядкування. Цей керуючий був з когорти «засновників імперій», а Козаченко мав стати однією з його «жертв». Наперед отримати попередження означає заздалегідь озброїтися для відсічі, тому А. Козаченко спокійно спланував свою контрстратегію. Він звернувся до «засновника імперій» з пропозицією передати його відділ у підпорядкування відділу А. Козаченка. «Засновник імперій» так довго мучився, пояснюючи, чому цього не можна робити, що навіть не дійшов до питання щодо відділу Козаченка. Потім А. Козаченко попросив Аллу сповістити каналами розповсюдження чуток, що якщо інший керівник відстане від його відділу, то він зробить так само по відношенню до нього. Таким чином, двоє керівників однакового рангу жодного разу не розмовляли віч-на-віч і вголос не признавалися про існування конфлікту. Однак, каналами розповсюдження чуток до Козаченка прийшла відповідь: «Мир», а відносини між цими двома людьми залишалися мирними і спокійними до кінця їхньої співпраці в даній організації.

1. Які можна виділити етапи здійснення комунікаційного процесу в наведеному прикладі?

2. Як відбувався зворотний зв'язок та які могли бути наслідки спотворення інформації при здійсненні таких комунікацій?

3. Як могла б розвиватися ситуація у випадку використання формальних комунікацій?

Завдання 1.4.

На підприємстві «Х» формально ставляться до організації праці. Втрати робочого часу тут практично не знижуються. За півроку через прогули, запізнення та інші причини втрачено тисячі людино-днів.

Багато робочого часу губиться через прості обладнання. Причиною більшості запізнь є погана робота міського транспорту. Не дивно, що продукція підприємства «Х» низької якості.

Уважно прочитайте повідомлення.

Підготуйте тези свого виступу перед робітниками з приводу усунення недоліків в роботі підприємства.

Подумайте над структурою виступу.

Підберіть такі слова і вирази, які б дозволили Вам встановити нормальне взаєморозуміння з аудиторією.

Назвіть умови ефективного протікання комунікаційного процесу в даному випадку.

2. Проаналізувати результати самотестування за психологічним тестом «Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей».

Дана методика призначена для виявлення комунікативних та організаторських здібностей особистості (вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь в групових заходах, вміння впливати на людей, проявляти ініціативу і т.д.). Особа, яку тестують, повинна швидко (за 10-15 хв.) дати відповідь на 40 запитань, наведених у таблиці 11.1. При цьому окремо визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Таблиця 11.1 – Виявлення комунікативних та організаторських здібностей

№	Тестові запитання	Так	Ні
1	Чи є у Вас потяг до вивчення різних людей та встановлення з ними знайомств?		
2	Чи подобається Вам займатися громадською роботою?		
3	Чи довго Вас турбує почуття образи, яку завдав хтось із товаришів?		
4	Чи завжди Вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалася?		
5	Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?		
6	Чи часто Вам вдається прихилити більшість своїх товаришів до прийняття Вашої думки?		
7	Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книжками		

	чи будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?		
8	Чи легко Вам відмовитися від своїх намірів, якщо виникли певні перешкоди?		
9	Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?		
10	Чи любите Ви придумувати і організовувати із своїми товаришами різноманітні ігри та розваги?		
11	Чи важко Вам вливатися в нові для Вас компанії (колективи)?		
12	Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?		
13	Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?		
14	Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?		
15	Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?		
16	Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?		
17	Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?		
18	Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу в свої руки?		
19	Чи дратують Вас оточуючі люди? Чи виникає у Вас бажання побути на самоті?		
20	Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?		
21	Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?		
22	Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?		
23	Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?		
24	Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?		
25	Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?		
26	Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні проблем, які зачіпають інтереси Ваших друзів?		
27	Чи вірно, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих?		
28	Чи правда, що Ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?		
29	Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення у незнайоме товариство?		
30	Чи брали Ви участь у громадському житті школи (вузу, фірми)?		
31	Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?		
32	Чи вірно, що Ви не будете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не зразу прийняли друзі?		
33	Чи відчуваєте Ви себе комфортно, потрапивши в незнайому компанію?		
34	Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?		
35	Чи правда, що Ви губитеся, коли треба говорити щось великій кількості людей?		
36	Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?		
37	У Вас багато друзів?		

38	Чи часто Ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?		
39	Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?		
40	Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх друзів?		

Після проведення опитування необхідно підрахувати кількість співпадаючих з ключем відповідей по кожному розділу методики. Номери правильних відповідей представлено у табл. 11.2.

Таблиця 11.2 – Підрахунок кількості правильних відповідей

Здібності	Відповідь	Номер вірних відповідей										Кількість правильних відповідей
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Комунікативні	Так	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	
	Ні	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	
Організаторські	Так	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	
	Ні	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	

Оціночний коефіцієнт (K) комунікативних чи організаторських здібностей можна представити через відношення кількості співпадаючих відповідей по кожному розділу до максимально можливої кількості відповідей, що співпали за формулою:

$$K = x/20,$$

де x – кількість відповідей, що співпали з ключем.

Оцінка результатів

Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських здібностей, близькі до 0 – про низький рівень.

Оціночний коефіцієнт – це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників (K) відповідає певна оцінка.

Наприклад, кількість відповідей, що співпали виявилась 19 по шкалі комунікативних здібностей і 16 по шкалі організаторських здібностей, за формулою обчислимо: $K_k = 19/20 = 0,95$ та $K_o = 16/20 = 0,80$. Порівняємо

отримані результати із шкалою оцінок комунікативних та організаторських здібностей (табл. 11.3).

Таблиця 11.3 – Порівняльна шкала оцінок

Здібності	Значення K_k	0,10-0,45	0,46-0,55	0,56-0,65	0,66-0,75	0,76-1,00
Комунікативні	Оцінка	1	2	3	4	5
	Рівень виявлення комунікативних здібностей	низький	нижче середнього	середній	високий	дуже високий
Організаторські	Значення K_o	0,20-0,55	0,56-0,65	0,66-0,70	0,71-0,80	0,81-1,00
	Оцінка	1	2	3	4	5
	Рівень виявлення комунікативних здібностей	низький	нижче середнього	середній	високий	дуже високий

Інтерпретація результатів. Якщо Ви отримали:

- оцінку „1”, то Вам характерний досить низький рівень виявлення здібностей до комунікативної та організаційної діяльності;

- оцінку „2” – розвиток комунікативних та організаторських здібностей знаходиться на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе скуто в новій компанії, колективі, надаєте перевагу проведенню вільного часу на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі при встановленні контактів з людьми і, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Виявлення ініціативи в громадській діяльності досить занижене, в багатьох справах. Ви уникає прийняття самостійних рішень;

- оцінку „3”, то Вам характерний середній рівень виявлення комунікативних та організаторських здібностей, Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Однак, „потенціал” цих здібностей не відрізняється високою стійкістю. У майбутньому Ви потребуєте серйозної і планомірної

роботи по формуванню і розвитку комунікативних та організаторських здібностей;

- оцінку „4”, то Вас можна віднести до групи людей з високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей. Ви не губитесь в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтесь розширити коло знайомих, займаєтесь громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням приймаєте участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійне рішення в екстремальній ситуації;

- оцінку „5” – Вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей, для Вас характерні швидка орієнтація у важких ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, надаєте перевагу важливій справі чи складній ситуації, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваете себе в незнайомій компанії, любите і вмієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських здібностей у даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявляться невисокими, то це зовсім не означає, що потенційно цих здібностей у Вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку, або у Вас не було нагальної потреби розвинути відповідні уміння.

Рекомендована література:

1. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, 2007. С. 160-164.

2. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С.144-230.

3. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. URL: <http://surl.li/ewsbu>

ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ

План:

1. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства
2. Основи керівництва: вплив та влада
3. Форми впливу та влади
4. Теорії лідерства. Типологія лідерів
5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Питання для розгляду:

1. Хто такий лідер?
2. Чим відрізняється лідер від керівника?
3. Що таке влада? Яким чином пов'язані поняття «влада» і «вплив».
4. Які виділяють стилі управління?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати підготовку до ділової гри.

Ділова гра «Підбір головного менеджера».

Рекомендована література:

1. Волошин Р. Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль.
URL: <https://cutt.ly/8RHf8w4>.
2. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. URL: <http://surl.li/ewsbu>
3. Коляда С. П. (укл.) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». URL: file:///C:/Users/User/Downloads/1_2121_98262276.pdf
4. Ситуаційний менеджмент. Лекції. URL: <https://lektsii.org/5-29707.html>
5. Лідерство та ефективне керівництво. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>

ТЕМА 13. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ

План:

1. Відповідальність, її види
2. Соціальна відповідальність
3. Корпоративна соціальна відповідальність
4. Соціальна відповідальність в туризмі

Питання для розгляду:

1. Що таке відповідальність?
2. Які є види відповідальності?
3. Що таке соціальна відповідальність менеджера?
4. Що таке корпоративна соціальна відповідальність?
5. В чому полягає соціальна відповідальність у туризмі?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційно-аналітичну задачу «Корпоративна культура і прибуток»:

Корпоративна культура (інакше соціальна культура, організаційна культура, бізнес-культура) за змістом є системою цінностей, правил і норм поведінки в компанії. Іншими словами, це система людських взаємовідносин на фірмі, їхній духовний та ідеологічний зміст. Створюють бізнес-культуру писані і неписані закони, звичаї і правила поведінки.

Зовнішні прояви бізнес-культури: адаптація новачків у колективі, «фірмові» легенди, різні лозунги, девізи тощо. Проте головний критерій розвинутої корпоративної культури – це впевненість працівників, що їхня компанія найліпша, що вони без неї не можуть жити. Саме таке ототожнення працівників з організацією формує новий феномен – корпоративний дух. Він об'єднує людей, породжує патріотизм до організації, у якій вони мають змогу реалізувати свої потреби та бажання. У перспективних компаніях цю

відданість спеціально виховують. По-перше, це в декілька разів збільшує продуктивність праці. По-друге, кодекс поведінки співробітника в компанії і сприятлива атмосфера слугують профілактикою конфліктів. По-третє, побічний ефект розвинутої бізнес-культури полягає в тому, що відпадає потреба у багатьох інструкціях щодо поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.

Загалом, компанія, яка має індивідуальний стиль, а працівники якої впевнені в тому, що їхня фірма найліпша, буквально «зачаровує» клієнта, переконуючи купувати їхню продукцію.

Формування бізнес-культури залежить від устремлінь керівника. Якщо він амбітний і прагне, щоб його компанія безперервно зростала, вдосконалювалась, була завжди кращою, то він обов'язково втручатиметься в процес формування корпоративної культури.

«Амбітний» Великий Бос. Його звать Боб Хаас. У свої 57 років пан Хаас одягає джинси, сорочку в клітинку та спортивне взуття. «Привіт, моє ім'я Боб» – говорить він під час знайомств. Ця людина є співвласником та керівником одного з найбільших у світі концернів Levi Strauss. Йому належить більша частина майна підприємства обігом понад 7 млрд. дол. Його невимушеність природна.

В головному офісі співробітники поводять себе так само. Люди ходять по коридорах без піджаків і краваток, привітно посміхаючись. А ще під час обідньої перерви багато працівників (їх близько 2 тис. осіб) зустрічаються в парку перед головним офісом, розмовляють, обідають або просто відпочивають. Такою поведінкою своїх працівників Хаас дуже задоволений. «Люди повинні отримувати від роботи задоволення, – підсумовує Великий Бос, – коли вони себе добре почувають, підприємство тільки виграє». Levi Strauss підприємство з соціально розвинутою структурою.

Фірму заснували німецькі переселенці Штраус і Хаас у 1850 р. Протягом століття власники витрачали мільйони доларів на доброчинність, перераховуючи їх лікарням, університетам, будинкам престарілих. Проте

тільки Боб Хаас інтегрував соціальне начало у філософію розвитку підприємства. Це відбулося 1984 р., коли він став президентом концерну. Хаас завжди займав екстравагантні позиції. Сперечався з батьком про Бога і світ, в університеті навіть «грав» у революціонера, боровся за права негрів. Після коледжу отримав ступінь магістра економіки та управління в Гарварді. Працював референтом у Білому Домі при президенті Л. Джонсоні, а з 1973 р. – член правління компанії Levi. Посаду президента Хаас отримав, коли концерн був в критичному стані. Обіг та прибуток знизились. Обладнання застаріло. Хаас учинив так, як його вчили професори Гарварду: сконцентрував увагу на головній продукції – джинсах і при допомозі широкої рекламної кампанії забезпечив їм успіх на ринку.

Соціальна конституція підприємства. Переконавшись, що продукція концерну знайшла свого покупця, Хаас зайнявся вирішенням проблеми зростання добробуту своїх працівників. Він зрозумів, що умова про цінності підприємства – для чого воно створено, у що вірять його службовці – відіграє суттєву роль у конкурентній боротьбі. Тому вже в перші роки президентства Хаас розробив свого роду соціальну конституцію (Моральний кодекс). Її шість положень розкривають, як потрібно керувати „моральним” підприємством: відкрито, комунікативно, децентралізовано з соціальною відповідальністю та застосуванням стимулів до підвищення продуктивності.

Хаас сформулював шість таких заповідей, яких повинно дотримуватися керівництво концерну:

- 1) бути прикладом відвертості;
- 2) вміти цінувати службовців незалежно від їхнього віку, статі, етнічної належності тощо;
- 3) вміти виражати вдячність як матеріальну, так і нематеріальну;
- 4) дотримуватися правил етичної поведінки;
- 5) мати чітку уяву про цілі та можливості підприємства вцілому і кожного службовця зокрема. Службовці мають право на своєчасну інформацію про умови роботи і можливості просування по службі;

б) розширювати права і підвищувати відповідальність тих, хто безпосередньо пов'язаний з продукцією концерну і покупцями.

Ключові слова Морального кодексу, про які знають усі працівники звучать так: «Ми хочемо, щоб наші працівники відчували, що вони не обділені увагою, що з ними поводяться справедливо, що їхні прохання будуть почуті і, що вони беруть участь у діяльності підприємства».

Реалізацію положень Морального кодексу було спрямовано на створення найкращих умов для праці та відпочинку співробітників. Максимальна увага була спрямована за напрямками:

- *підтримка меншин*. Для ліпшого взаєморозуміння було створено робочу групу (10 головних менеджерів-чоловіків, і усі білі, і 10 представників меншин), яка шукає оптимальні вирішення соціальних проблем. В результаті кількість менеджерів з етнічних груп збільшилась порівняно з 1984 р. удвоє і становить 36%. Частка жінок у менеджменті – 52%, а дві з них увійшли до складу керівництва концерну Levi, яке складається з 11 осіб;

- *відповідальність за працівників*. Боб Хаас стверджує, що підприємство повинно відповідати за фізичне і духовне здоров'я працівників. Робоча група, до складу якої входили менеджери та швеї на чолі з Хаасом, аналізувала, як можна гармонізувати умови роботи і сімейне життя. Результати колективних рішень – гнучкі та індивідуальні години роботи. У разі захворювання працівника або дітей йому надають фінансову підтримку. Якщо працівник відчуває фінансові труднощі, підприємство повинне йому допомагати. Так Боб Хаас вирішив проблему фінансової відповідальності;

- *боси визнають свої помилки*. Боб Хаас, співвласник концерну, не поводить як всезнаючий господар. Він зазначає: «Ми обґрунтовуємо наші відмови, ми не приховуємо свої помилки». На підприємстві підтримується атмосфера відвертості. Правда, яку доводять до відома працівників, не завжди є приємною. І все ж люди вільно висловлюють свою думку. Гуманізація стосунків у колективі, запровадження соціальної

відповідальності та інші заходи забезпечили концерну значне зростання рентабельності. Про це свідчать показники роботи підприємств. Обіг капіталу зріс з 2,6 до 6,7 млрд. дол. у 1995 р., прибуток – із 100 до 735 млн. дол.

З 2002 р. Боб Хаас почав виплачувати окреме річне утримання кожному службовцю Levi, що забезпечило реалізацію принципу: «Якщо у підприємства справи йдуть добре, то й співробітникам повинно бути добре». Таку суму ще жодне підприємство світу не виділяло на підтримку своїх працівників;

- *індивідуалізація масової продукції*. Нова програма Levi – «Особиста пара» – функціонує так, що продавець знімає мірки з покупця, які закладають в комп'ютер, сполучений через модем з фабрикою. Через три тижні джинси будуть готові. Коштують вони на 20 дол. дорожче, однак добре припасовані до тіла. Попит на такі послуги дуже високий. У цьому вбачають початок організації нової системи індивідуалізації масової продукції;

- *одяг вільного покрою, або кінець краватки*. Levi є законодавцем моди вільного одягу, сприйнятої дуже позитивно: 85% із 505 менеджерів стверджують, що вільний одяг поліпшує робочу мораль, 45% навіть вірять, що він сприяє підвищенню продуктивності. Сьогодні Levi випускає продукції з новинок вільного одягу більше, ніж на 1 млрд. дол. США.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте, чому «Моральний кодекс» забезпечує такий високий прибуток концерну.
2. Які з перелічених шести заповідей є найважливішими для підприємства?
3. Обґрунтуйте, чому індивідуалізація масової продукції та одяг вільного покрою належать до шести заповідей.
4. Проаналізуйте, чи міг би Боб Хаас досягти такого зростання виробництва без соціальних реформ.

5. Дайте розгорнуту характеристику президенту компанії Levi Бобу Хаасу: ким він є – менеджером чи бізнесменом.

Рекомендована література:

1. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 162-165

2. Кравцов С. С., Клімова А. М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf

3. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. URL: <https://cutt.ly/SRM4Kgi>

4. Юр'єва І. А. (укл.) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf

5. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ. URL: <https://cutt.ly/HR1w91e>

6. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf

7. Розметова О. Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму. Країнознавство. 2017. Вип. 1. С. 169-182. URL: <https://cutt.ly/hR2EZCw>

8. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2021. 239 с.

ТЕМА 14. ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

План:

1. Ефективний менеджмент. Оцінювання та показники ефективності управління.
2. Клієнтоорієнтоване управління в туризмі.
3. Управління конфліктами.

Питання для розгляду:

1. Що таке ефективність? організаційна ефективність?
2. Назвіть основні закономірності ефективного менеджменту.
3. Назвіть основні принципи ефективного менеджменту.
4. Як визначається ефективність системи менеджменту?

Завдання на самостійну роботу:

1. Виконати ситуаційно-розрахункову задачу «Ефективність управління маркетингом»:

Після завершення планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом за такими показниками:

- річний обсяг продажу продукції фірмою зріс на 0,8%;
- на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн.;

• річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн.
внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;

- протягом року було дві скарги споживачів на якість обслуговування.

Завдання для аналізу:

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

2. Як саме показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації співробітників відділу?

Інформаційна база завдання

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було поставлено 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 в 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. 14.1).

Таблиця 14.1 – Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

№ з/п	ПІБ менеджерів	Показники			
		1	2	3	4
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	1	5	5	5

Рекомендації до розв'язання та оформлення завдання.

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

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

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

4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера Баранова С. М. здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$5 \times 4,0 + 5 \times 3,0 + 5 \times 2,0 + 5 \times 1,0 = 0,5 \text{ 2.}$$

Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 \times 4,0 + 5 \times 3,0 + 3 \times 2,0 + 4 \times 1,0 = 3,3 \text{ 3.}$$

Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу становить:

$$0,5:3,3 = 66,0.$$

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

Рекомендована література:

1. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 162-165.

2. Кравцов С. С., Клімова А. М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. Ефективна економіка. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf

3. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. URL:

<https://cutt.ly/SRM4Kgi>

4. Юр'єва І. А. (укл.) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність. URL:

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf

5. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. URL: <https://cutt.ly/HR1w91e>

6. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf

7. Розметова О.Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму. Країнознавство. Вип. 1, Київ, С.169-182. URL: <https://cutt.ly/hR2EZCw>

8. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239 с.

ТЕМА 15. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ

План:

1. Причини гальмування розвитку туризму в Україні.
2. Розвиток менеджменту туризму в Україні.

Питання для розгляду:

1. Які є проблеми в менеджменті туризму?
2. Обґрунтуйте причини гальмування розвитку туризму в Україні.
3. Назвіть аспекти територіального управління туристичним господарством, чим вони обумовлені?
4. Порівняйте етапи розвитку менеджменту і туризму.
5. Обґрунтуйте періодизацію менеджменту туризму на території України в різні історичні періоди.

Завдання на самостійну роботу:

1. Підготовка до тестування за попередніми темами.
 - 1.1. Тестування.

Рекомендована література:

1. Волошин Р. Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль.
URL: <https://cutt.ly/8RHf8w4>
2. Власенко Д. О. Менеджмент: конспект лекцій. Суми. URL:
<https://cutt.ly/XR3HfDC>
3. Зайцева О. І., Бетіна В. О. Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ. 2019. № 3(70). С. 221-226.
4. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. URL:
https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti

5. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. URL: https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami

6. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. Проблеми сучасної системи управління туризмом. URL: https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf

7. Гризовська Л. О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018, Вип. 26-1. С. 215-218. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf

8. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Шука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239 с.

ТЕМА 16. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

План:

1. Організаційні аспекти менеджменту туристичної діяльності в Україні.
2. Розвиток та менеджмент туризму у повоєнній Україні.

Питання для розгляду:

1. Обґрунтуйте підходи до формування менеджменту туристичних підприємств.
2. Які перспективи і напрямки розвитку туризму притаманні у повоєнній Україні та яка роль менеджменту у такому русі?

Завдання на самостійну роботу:

1. Підготовка до проведення творчого завдання:

Круглий стіл «Перспективи розвитку туризму у повоєнній Україні».

Рекомендована література:

1. Волошин Р. Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль.
URL: <https://cutt.ly/8RHf8w4>
2. Власенко Д. О. Менеджмент : конспект лекцій. Суми. URL: <https://cutt.ly/XR3HfDC>
3. Зайцева О. І., Бетіна В. О. Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ. 2019. № 3(70). С. 221-226.
4. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. URL: https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti
5. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. URL:

https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami

6. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. Проблеми сучасної системи управління туризмом. URL: https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf

7. Гризовська Л. О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018, Вип. 26-1. С. 215-218. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf

6. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. В чому полягає сутність менеджменту?
2. В чому полягає відмінність терміну «менеджмент» від терміну «управління»?
3. Яка відмінність існує між менеджером та підприємцем? Які їх основні функції?
4. Якими компетентностями повинен володіти менеджер?
5. Як поняття туристичної індустрії дає можливість розкрити зміст менеджменту туризму?
6. Який з аспектів організаційно-управлінського процесу в туристичній сфері варто вважати пріоритетним у менеджменті туристичного підприємства / туристичної території, і чому?
7. Які є історичні та соціально-економічні передумови виокремлення менеджменту в галузь людської діяльності?
8. Які виділяють етапи становлення та розвитку менеджменту?
9. Які наукові школи менеджменту існують? Яка принципова різниця між ними?
10. Назвіть передумови та чинники, що вплинули на зародження та розвиток менеджменту туризму.
11. Назвіть основні етапи розвитку менеджменту туризму.
12. Охарактеризуйте ознаки системності стосовно системи управління в туризмі.
13. Охарактеризуйте взаємний вплив економічних факторів і туризму
14. У чому полягає сутність урахування потреб людини менеджером туризму?

15. Порівняйте сутність понять «туристичний регіон», «територіальний туристично-рекреаційний комплекс», «туристична дестинація» і «туристичний продукт – місце».
16. Які спільні та відмінні риси мають різні моделі державного управління в туризмі?
17. Розкрийте сутність регіональної політики у сфері туризму.
18. Що таке НТО і в чому полягають завдання такої організації?
19. Дайте визначення поняття «організація». Назвіть загальні риси організації.
20. Назвіть етапи життєвого циклу організації.
21. Назвіть основні мікроекономічні та макроекономічні фактори впливу на організацію.
22. Назвіть складові внутрішнього середовища організації
23. Що таке організаційна структура управління?
24. Охарактеризуйте одну з організаційних структур управління туристичним підприємством.
25. Що таке процес управління?
26. Які функції називаються загальними і чому?
27. Що таке проблема та її рішення з точки зору менеджменту?
28. Що таке управління за цілями?
29. Назвіть етапи процесу управління за цілями.
30. Що таке «планування»?
31. Назвіть основні принципи планування.
32. Що таке стратегічне / тактичне / оперативне (поточне) планування?
33. Охарактеризуйте етапи планування.
34. Що таке організаційна функція менеджменту?
35. Що таке делегування?
36. Що таке «мотивація», «потреба», «мотив», «стимул», «винагородження»?

37. Як сформувати ефективний мотиваційний механізм на туристичному підприємстві?
38. Що таке заробітна плата? Тарифна ставка? Посадовий оклад?
39. У чому полягають завдання та мета контролю?
40. У чому полягає сутність системи контролю? Які її основні елементи?
41. Що таке контролінг?
42. Що таке регулювання. Які види регулювання Ви знаєте?
43. Чим відрізняються методи менеджменту від функцій менеджменту?
44. Що необхідно враховувати менеджеру при виборі методу управління?
45. Які методи менеджменту називаються економічними?
46. Що таке соціально-психологічні методи управління?
47. Що таке адміністративні методи управління.
48. Що таке проблемна ситуація і якими чинниками вона обумовлюється?
49. Дайте визначення управлінського рішення.
50. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?
51. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.
52. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?
53. Що таке інформація? Комунікація?
54. Чим відрізняється комунікація управлінця від звичайної комунікації?
55. Що таке комунікаційний процес? З яких етапів він складається?
56. Яка роль комунікації в діяльності менеджера з туризму?
57. Хто такий лідер?
58. Чим відрізняється лідер від керівника?
59. Що таке влада? Яким чином пов'язані поняття «влада» і «вплив».
60. Які виділяють стилі управління?
61. Що таке відповідальність?
62. Які є види відповідальності?

63. Що таке соціальна відповідальність менеджера?
64. Що таке корпоративна соціальна відповідальність?
65. В чому полягає соціальна відповідальність у туризмі?
66. Що таке ефективність? організаційна ефективність?
67. Назвіть основні закономірності ефективного менеджменту.
68. Назвіть основні принципи ефективного менеджменту.
69. Як визначається ефективність системи менеджменту?
70. Які є проблеми в менеджменті туризму?
71. Обґрунтуйте причини гальмування розвитку туризму в Україні.
72. Назвіть аспекти територіального управління туристичним господарством, чим вони обумовлені?
73. Порівняйте етапи розвитку менеджменту і туризму.
74. Обґрунтуйте періодизацію менеджменту туризму на території України в різні історичні періоди.
75. Які елементи організаційної структури туристичного підприємства вам відомі?
76. Обґрунтуйте підходи до формування менеджменту туристичних підприємств.
77. Які перспективи і напрямки розвитку туризму притаманні у повоєнній Україні та яка роль менеджменту у такому русі?

7. ФОРМИ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача до виконання конкретної роботи. При поточному контролі оцінці підлягають: рівень теоретичних знань та вміння працювати з науковою літературою, знання матеріалу, продемонстрованого у виконаних (як правило) індивідуальних завданнях; обґрунтованість висновків, а також самостійність та повнота вирішення практичних завдань та аналізу матеріалів; активність та систематичність роботи на заняттях; результати виконання домашніх завдань, тестів, експрес-опитувань тощо.

Форми проведення поточного контролю: усне опитування здобувачів, вирішення практичних завдань, тестові завдання (для зацікавленості у навчанні, розвитку здібностей здобувача може бути передбачено виконання інших, індивідуальних для кожного здобувача завдань).

Проміжний контроль проводиться після вивчення відповідних тем або блоку тем з метою з'ясування ступеню засвоєності здобувачами відповідного об'єму опрацьованого та вивченого матеріалу та подальшої оцінки рівня отриманих знань.

Форми проведення проміжного контролю: контрольна робота, колоквиум експрес-контроль на лекціях, тестове опитування, співбесіда (усне спілкування).

Підсумковий контроль у формі заліку.

8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

При використанні форми контролю у вигляді заліку враховується поточна, зокрема самостійна робота, наукова діяльність здобувача. Крім того, здобувач має надати відповідь на залікове запитання. Оцінка рівня знань виконується за принципом "відповідь вірна" або "відповідь невірна". При вірній відповіді виставляється оцінка "зараховано", при невірній, неповній відповіді виставляється оцінка "не зараховано".

При проведенні іспиту відповідь здобувача оцінюється таким чином:

Відмінно – повна вірна відповідь на всі основні (три) та додаткові питання;

Добре – повна вірна відповідь на 2 основні питання, неповна або не зовсім вірна відповідь на одне з основних питань та (або) додаткові питання;

Задовільно – повна вірна відповідь на 1 основне питання за умови неповної або не зовсім вірної відповіді на одне з основних питань та (або) додаткові питання, чи відсутність відповіді на одне з основних питань;

Не задовільно – відповідь відсутня або відповідь є помилковою на дві або три основні питання.

9. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

СУМА БАЛІВ	ОЦІНКА ЗА 7- БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ	ОЦІНКА ЗА 4-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ	
		екзамен	залік
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	незараховано
1 – 34	F		

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. Review of transport economics and management, 2022, Iss. 8(24). С. 72-80.
2. Мандюк Н. Л., Манько А. М. Менеджмент у туризмі : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.
3. Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання. Укл. О. В. Поступна. Х.: НУЦЗУ, 2020. 235 с.
4. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., Цепенда М.В. та ін. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
5. Основи менеджменту та маркетингу в туризмі. Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійної роботи для здобувачів вищої освіти для ступеня «молодший бакалавр» спеціальності 242 «Туризм» денної форми навчання. Укл. Стамат В. М. Миколаїв, 2021. 64 с.
6. Сардак С.Е., Кучер М.М. Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія. За ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 504 с.
7. Черчик Л. М., Лажнік А. М. Наукові підходи до формування менеджменту туристичних підприємств. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". Вип. 13. 2021. С. 209-215.
8. Менеджмент у туризмі: конспект лекцій. Укл. Г. Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. 239 с.

Допоміжна

9. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму: навч. посібник. Х. : ХНУМГ, 2014. 402 с.

10. Байда Б. Ф. Структурні характеристики системи менеджменту туризму. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf>

11. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. URL: <http://surl.li/qwgjb>

12. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.

13. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент: Навчальний посібник, Харків, С. 96-112. URL: <http://surl.li/qwgeh>

14. Волошин Р. Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль. URL: <https://cutt.ly/8RHf8w4>

15. Воронкова В.Г., Беличенко А.Г., Попов О.М., Резанова Н.О. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів: Розділ 14. Філософія галузевого планування, Київ. URL: <http://surl.li/qwihf>

16. Власенко Д. О. Менеджмент: конспект лекцій. Суми. URL: <https://cutt.ly/XR3HfDC>

17. Гризовська Л. О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018, Вип. 26-1. С. 215-218. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf

18. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf

19. Зайцева О. І., Бетіна В. О. Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Вісник ХНТУ. 2019. № 3(70). С. 221-226.
20. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму. URL: https://pidru4niki.com/14170120/turizm/sutnist_zmist_menedzhmentu_turizmu#81
21. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ. URL: <https://cutt.ly/HR1w91e>
22. Коляда С. П. (укл.) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». URL: file:///C:/Users/User/Downloads/1_2121_98262276.pdf
23. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. URL: <https://cutt.ly/SRM4Kgi>
24. Копачинська Г. Історія розвитку менеджменту туризму. Текст лекції URL: <http://surl.li/qwfjq>
25. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. Проблеми сучасної системи управління туризмом. URL: https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf
26. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль. URL: <https://cutt.ly/CE35Ir9>
27. Кравцов С. С., Клімова А. М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf
28. Кужда Т. І. (укл.) Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту». Тернопіль. URL: <http://surl.li/qwgix>
29. Дикань О.В. Історія менеджменту: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 54 с.
30. Лідерство та ефективне керівництво. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>

31. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 162-165.
32. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків, С. 23-27. URL: <https://cutt.ly/cExZKgn>
33. Мальська М.П., Антонюк Н.В. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник . URL: <http://surl.li/qwiif>
34. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посіб. Львів, 2012. 248 с.
35. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук, І. З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, 2017. С. 94-98.
36. Мальська М. П., Пандяк І. Г., Занько Ю. С. Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. URL: https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya
37. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. URL: <http://surl.li/qwiip>
38. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, 2007. С. 160-164.
39. Менеджмент. Курс лекцій. Лекція №4. Історія розвитку управлінської думки у світі. Передумови виникнення науки управління та формування першої наукової школи менеджменту. URL: <http://surl.li/qwfke>
40. Михайлов С. І. Менеджмент. Навчальний посібник. URL: <https://cutt.ly/PRfJQmY>
41. Михальова Е. П. Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. URL: <http://surl.li/qwgpe>
42. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2-3., Київ. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html>
43. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, 2017. С. 7-9.

44. Основи менеджменту в міжнародному туризмі: Підручник. URL: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi
45. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник, Київ. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html>
46. Панченко В. А., Черненко О. В., Організаційні аспекти менеджменту туристичної діяльності. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2021, вип. 6(39). С. 230-238.
47. Поступна О. В. (укл.) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 2020. 235 с.
48. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. URL: <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/>
49. Розметова О. Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму. Країнознавство. 2017. Вип. 1. С. 169-182. URL: <https://cutt.ly/hR2EZCw>
50. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. URL: <http://surl.li/qwikc>
51. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. URL: <https://buklib.net/books/23975/>
52. Ситуаційний менеджмент. Лекції. URL: <https://lektsii.org/5-29707.html>
53. Сліпко В. О. Менеджмент. Конспект лекцій. URL: <http://surl.li/anoot>
54. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Функція контролю. Івано-Франківськ. URL: <http://surl.li/qwgii>
55. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів, 2020 С. 154–178. URL: <https://cutt.ly/NEN2mxl>
56. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією URL: <http://surl.li/qwild>

57. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. URL: <http://surl.li/qwilm>

58. Юр'єва І. А. (укл.) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність. URL: <http://surl.li/qwilu>

Інформаційні ресурси

59. Сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія». URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 11.07.2022)

60. Сайт журналу інтелектуальної еліти «Персонал». URL: <http://www.personal.in.ua> (дата звернення 07.07.2022)

61. Team Models. Different types of teams. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm> (дата звернення 02.07.2022)

62. Understanding Team. What is a Team? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm> (дата звернення 12.07.2022)

63. Priestley D. Forming, Storming, Norming and Performing: The Stages of Team Formation. Venture team building. URL: <http://www.ventureteambuilding.co.uk/forming-storming-norming-performing> (дата звернення 26.07.2022)

64. Paul Schoemaker 7 Ways to Improve Your Team's Communication. URL: <https://www.inc.com/paulschoemaker/how-to-foster-deep-dialog-in-teams.html> (дата звернення 21.07.2022)

65. Всесвітня туристська організація. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення 26.07.2022)

ЗМІСТ

1. Опис навчальної дисципліни	3
2. Заплановані результати навчання	4
3. Структура та тематичний план навчальної дисципліни	6
4. Програма навчальної дисципліни	7
5. Практичні заняття та завдання на самостійну роботу.....	12
6. Питання до заліку.....	27
7. Форми підсумкового контролю успішності здобувачів.....	29
8. Критерії оцінювання	30
9. Шкала оцінювання.....	31
10. Рекомендована література	32

Навчальне видання

Укладач

Марина Дмитрівна Балджи

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

Навчально-методичні рекомендації

*для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»*

Українською мовою