

Кафедра географії та туризму
Földtudományi és Turizmus Tanszék

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ / MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ
до практичних (семінарських) занять / gyakorlati (szemináriumi) foglalkozásokhoz

Менеджмент у туризмі / Menedzsment a turizmusban
(назва навчальної дисципліни / a tantárgy neve)

Перший (бакалаврський) / Alapképzés (BA)
(ступінь вищої освіти / felsőoktatás szintje)

24 Сфера обслуговування / 24 Szolgáltatási szféra
(галузь знань / képzési ág)

Туризм / Turizmus
(освітня програма / képzési program)



Методичні вказівки призначаються для ефективного засвоєння програмного матеріалу, підготовки та проведення практичних занять з курсу «Менеджмент у туризмі». Дана робота розрахована на студентів денної форми навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «242 Туризм» Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II. Матеріал методичних вказівок викладено у логічній послідовності та у відповідності до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з туризму, навчального плану та робочої програми даної навчальної дисципліни.

Затверджено до використання у навчальному процесі
на засіданні кафедри географії та туризму ЗУІ ім. Ф.Ракоці II
(протокол №11 від 15 грудня 2021 року)

Розглянуто та рекомендовано Навчально-методичною радою
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II
(протокол №6 від 10 лютого 2022 року)

Рекомендовано до видання в електронній формі (PDF)
рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II
(протокол №3 від 28 квітня 2022 року)

Підготовлено до видання в електронній формі (PDF)
кафедрою географії та туризму спільно з Видавничим відділом
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Розробники методичних вказівок:

Галина ЩУКА – доктор педагогічних наук, професор кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Наталія ОЛАГ – асистент кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Рецензенти:

Олена ЗЕЛЕНКО – доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки і туризму Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Олександр БЕРГХАУЕР – кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Відповідальні за випуск:

Йосип МОЛНАР – кандидат географічних наук, доцент, завідувач кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Олександр ДОБОШ – начальник Видавничого відділу Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

За зміст методичних вказівок відповідальність несуть розробники.

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua)

© Галина Щука, Наталія Олаг, 2022
© Кафедра географії та туризму ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2022

A módszertani útmutató célja elősegíteni a gyakorlati foglalkozások előkészítését és lebonyolítását, ezáltal a tananyag hatékony elsajátítását a *Menedzsment a turizmusban* című tantárgyból. Az adott munka a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola alapképzésében (BA) résztvevő nappali tagozatos turizmus szakos hallgatóknak készült. A módszertani útmutató anyaga logikus felépítésű, összhangban van a turizmus szak képzési programjával és a tantárgy tantervével.

Az oktatási folyamatban történő felhasználását jóváhagyta
a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Földtudományi és Turizmus Tanszéke
(2021. december 15., 11. számú jegyzőkönyv).

Megjelentetésre javasolta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
Oktatási és Módszertani Tanácsa
(2022. február 10., 6. számú jegyzőkönyv).

Elektronikus formában (PDF fájlformátumban) történő kiadásra javasolta
a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa
(2022. április 28., 3. számú jegyzőkönyv).

Kiadásra előkészítette a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
Földtudományi és Turizmus Tanszéke, valamint Kiadói Részlege.

A módszertani útmutató kidolgozói:

Dr. SCSUKA Halina – a neveléstudományok doktora, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Földtudományi és Turizmus Tanszékének professzora

OLÁH Natália – a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Földtudományi és Turizmus Tanszékének tanársegéde

Szakmai lektorok:

Dr. ZELENKO Olena – a közgazdaság-tudományok doktora, a Volodimir Dahl Kelet-ukrajnai Nemzeti Egyetem Nemzetközi Gazdaság és Turizmus Tanszékének egyetemi docense

Dr. BERGHAUER Sándor – PhD, a földrajztudományok kandidátusa, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Földtudományi és Turizmus Tanszékének docense

A kiadásért felelnek:

Dr. MOLNÁR József – PhD, a földrajztudományok kandidátusa, docens, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Földtudományi és Turizmus Tanszékének tanszékvezetője

DOBOS Sándor – a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Kiadói Részlegének vezetője

A segédlet tartalmáért kizárólag a módszertani útmutató kidolgozói felelnek.

Kiadó: a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (cím: 90 202, Beregszász, Kossuth tér 6. E-mail: foiskola@kmf.uz.ua)

© **Scsuka Halina, Oláh Natália, 2022**

© **A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Földtudományi és Turizmus Tanszéke, 2022**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ»	9
2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ»	10
3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ».....	15
4. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ	17
Змістовий модуль 1. Сутність, методологія та функції менеджменту	18
Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму	18
Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.....	20
Тема 3. Суб'єкт та об'єкт управління в туризмі.....	23
Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління	25
Тема 5. Управління внутрішнім і зовнішнім середовищем у туризмі.....	28
Тема 6. Функції менеджменту. Функціональна спрямованість менеджменту туризму. Планування.....	30
Тема 7. Організування та мотивування як загальна функція менеджменту	33
Тема 8. Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту	37
Змістовий модуль 2. Технології менеджменту, критерії ефективності управління.....	39
Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок	39
Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму	43
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю	47
Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму.....	51
Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму	55
Тема 14. Ефективний менеджмент – управління, орієнтоване на клієнта	58
Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом.....	61
5. САМОСТІЙНА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА.....	64
6. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА МЕТОДИ КОНТРОЛЮ	66
7. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	67
8. ПЕРЕЛІК ТЕМ ЕССЕ / РЕФЕРАТІВ.....	69
9. ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ НА КОНТРОЛЬНО-МОДУЛЬНУ РОБОТУ	70
10. ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ	72
11. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ.....	74
12. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	90

ВСТУП

Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі.

Іцхак Адізес

Управлінська діяльність завжди відрізнялася своєю складністю, багатогранністю та неоднозначністю, тому що поєднує в собі економічний, політичний, соціальний, психологічний, організаційний та інші аспекти. В період турбулентності, невизначеності та хаосу, чим характеризується сучасний туристичний ринок, приймати управлінські рішення стало значно складніше.

Задача даного посібника – допомогти майбутнім менеджерам туризму засвоїти знання в області менеджменту туризму, сформувати відповідні компетентності, проаналізувати, оцінити та розвинути особисті якості, потрібні для ефективного роботи.

Дисципліна «Менеджмент у туризмі» належить до групи освітньо-професійних дисциплін і є невід'ємною частиною циклу професійної та практичної підготовки здобувачів вищої освіти освітнього рівня «бакалавр» зі спеціальності «Туризм».

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців сфери туризму сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань в питаннях теорії менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень у сфері туризму.

Завдання навчальної дисципліни – опанування здобувачами вищої освіти теоретичних та методологічних основ менеджменту; формування уяви про історію розвитку науки менеджмент; засвоєння функцій та технології менеджменту: прийняття управлінських рішень, побудова організаційної структури підприємства, комунікаційних процесів та ін.; розуміння соціальної відповідальності керівника та лідера, вміння оцінювати ефективність управлінської діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є: теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо); практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо); проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Менеджмент у туризмі» базується на досягнутих здобувачами знаннях і компетентностях з наступних дисциплін: «Організація туристичних подорожей», «Основи наукових досліджень», «Економіка підприємства», «Економіка ціноутворення в галузі туризму», «Бухгалтерський облік туристичної діяльності».

За результатами вивчення навчальної дисципліни відповідно до освітньо-професійної програми студенти повинні

знати / tudnia kell:

- сутність основних понять і категорій менеджменту;
- історію розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивації та контролювання;
- технологію організації взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристику основних типів організаційних структур управління;

- технологію прийняття управлінських рішень;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- суть організаційної культура;
- рівень соціальної відповідальності у менеджменті;
- критерії ефективності управління.

вміти / képesnek kell lennie:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих із різних джерел знань;
- планувати роботу організації, її підрозділів та працівників;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;
- добирати виконавців, розподіляти завдання з урахуванням професійних та особистісних рис;
- здійснювати делегування;
- вміти стимулювати та карати підлеглих;
- мати здатність здійснювати ефективний контроль та оперативне регулювання;
- використовувати дієві методи менеджменту (економічні, технологічні, адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні);
- сприяти гармонізації людських відносин;
- технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- володіти прийомами управління організаційними змінами;
- налагоджування ефективні комунікації під час управління;
- оцінювати ефективність менеджменту;
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства, зокрема з урахуванням світового досвіду.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен набути наступні **загальні та фахові (спеціальні) компетентності** та отримати відповідні **програмні результати навчання** (див. Таблицю 1):

Таблиця 1. Компетентності та ПРН, які забезпечує навчальна дисципліна «Менеджмент у туризмі»

Компетентності, якими повинен оволодіти студент	Програмні результати навчання
<i>Загальні компетентності</i>	
К14. Здатність працювати автономно та в команді	ПР15. Проявляти толерантність до альтернативних принципів та методів виконання професійних завдань.
	ПР13. Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей.
	ПР21. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</i>	
К16. Здатність застосовувати знання на практиці.	ПР02. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.
	ПР10. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).

Компетентності, якими повинен оволодіти студент	Програмні результати навчання
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</i>	
К16. Здатність застосовувати знання на практиці.	ПР20. Виявляти проблемні ситуації і пропонувати шляхи їх розв'язання
К21. Здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організовувати споживання туристичного продукту.	ПР09. Організувати процес обслуговування споживачів туристичних послуг на основі використання сучасних інформаційних, комунікаційних і сервісних технологій та дотримання стандартів якості і норм безпеки.
	ПР06. Застосовувати у практичній діяльності принципи і методи організації та технології обслуговування туристів
К22. Розуміння принципів і процесів формування та організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та його підсистем.	ПР02. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук
	ПР03. Знати і розуміти основні форми і види туризму, їх поділ

Відповідно до технології побудови класичного семінарського заняття, у структурі кожного заняття визначаються наступні складові: тема; мета, план; ключові слова; питання для обговорення; ситуаційні завдання (кейси); теми для доповідей (рефератів); список рекомендованої літератури для самостійного опрацювання теми та тести для закріплення матеріалу.

**1. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ»**

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, рівень освіти	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 24 Сфера обслуговування	Обов'язкова
Модулів – 1 Змістових модулів – 2	Напрямок підготовки / спеціальність 242 Туризм	Курс: IV
Загальна кількість годин – 120		Семестр 7
Тижневих годин для денної форми навчання: 7 аудиторних – 3,5 самостійної роботи – 3,5	Рівень освіти бакалавр	Лекції 30 год. 0 год.
		Практичні заняття – 30 год.
		Самостійна робота – 60 год.
		Вид контролю екзамен

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ»

МОДУЛЬ 1.

Зміст дисципліни за темами

Змістовий модуль 1.

Сутність, методологія та функції менеджменту

Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Організаційно-управлінський процес у туризмі. Основні поняття й управлінські категорії туризму: туристична послуга, туристичний продукт. Ринкова сутність туризму. Попит та пропозиція у сфері туризму. Особливості менеджменту в туризмі. Загальні критерії відокремлення туризму від інших видів діяльності. Матеріальні і нематеріальні компоненти туристичного продукту. Будова індустрії туризму. Інтегральна структура туристичного продукту.

Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Розвиток менеджменту і туризму як сфер людської діяльності. Порівняння організацій давнини й сучасності. Індустріальні відносини і менеджмент туризму. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму. Розвиток менеджменту і туризму у другій половині ХХ ст. Сучасні детермінанти менеджменту туризму. Етапи розвитку менеджменту туризму на території України. Оптимальність наукових підходів менеджменту в управлінні туристичною діяльністю. Періоди

еволюції менеджменту як наукового напрямку. Взаємозв'язок наукових підходів з управлінням, спрямованим на складники внутрішнього середовища.

Тема 3. Система менеджменту в туризмі.

Поняття про систему туризму Економіка і туризм. Екологія і туризм. Соціальне середовище і туризм. Політика і туризм. Технологія і туризм. Міжнародне середовище туристичної діяльності. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі. Функції туристичних організацій. Регіональна політика у сфері туризму. Туристичні підприємства: туроператор, турпосередник. Обсяги роботи турпосередників України. Фактори туристичної мотивації. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі. Поняття про туристичний регіон. Туристичний регіон і туристичний продукт-місце. Структура туристичного продукту території. Формування туристичної пропозиції. Основні характеристики туристичної дестинації. Структура територіального туристичного продукту. Наукові підходи до управління туристичним регіоном.

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

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Туристичні організації як об'єкт управління. Сутність діяльності туристичних організацій. Функції туристичних організацій. Регіональна політика у сфері туризму і завдання національних туристичних організацій. Передумови організації комплексу туристичної діяльності та управління. Економічні агенти ринку туристичних послуг. Завдання регіональної політики у сфері туризму. Схема виробничо обслуговуючої діяльності тур підприємств.

Тема 5. Управління внутрішнім і зовнішнім середовищем у туризмі

Внутрішнє середовище в туризмі. Цілепокладання в туризмі. Риси і властивості цілепокладання організації. Системна модель внутрішніх змінних організацій. Основні ресурси, які використовуються організаціями. Напрями та рівні поділу праці.

Організаційні структури управління в туризмі. Поняття про організаційну структуру управління. Типи організаційних структур. Проектування організаційних структур управління туризмом. Етапи реалізації проектування організаційної структури. Основні інструменти проектування і формування структури організації. Складники організаційних структур. Вимоги до сучасних організаційних структур управління. Порівняння типів організаційних структур.

Зовнішнє середовище туристичної діяльності. Характеристика зовнішнього середовища туризму. Мікросередовище туристичної організації. Макросередовище туристичного бізнесу. Зовнішні обставини ефективності туризму. Класифікація основних категорій спеціалістів, задіяні в туризмі. Вплив загальних економічних факторів на туризм. Вплив туризму на економіку. Політика туризму.

Тема 6. Функції менеджменту. Функціональна спрямованість менеджменту туризму. Планування

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Функції менеджменту в туризмі. Сутність і взаємний зв'язок функцій менеджменту. Етапи процесу стратегічного планування. Ефективність планування. Перспективне, тактичне і оперативне планування управління туристичною діяльністю. Основні складники змісту поетапного плану розвитку туризму. Ефективні методи планування у сучасному менеджменті.

Тема 7. Організування та мотивування як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний

підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Організаційна функція в туризмі. Мотивація в туризмі.

Тема 8. Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Контроль та регулювання в управлінні туристичною діяльністю.

Змістовий модуль 2.

Технології менеджменту, критерії ефективності управління

Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Методи і принципи менеджменту в туризмі. Принципи менеджменту в туризмі та їх класифікація. Організаційні принципи. Основні тенденції управлінського процесу. Основні та часткові принципи управління. Кібернетичні, організаційні та соціально-психологічні принципи управління. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок. Організаційно-адміністративні методи менеджменту. Економічні методи управління. Ціноутворення у сфері туризму. Кругообіг оборотних засобів у туризмі. Соціально-психологічні методи управлінського впливу

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

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Управлінські рішення в туризмі. Моделі і методи прийняття управлінського рішення в туристичній діяльності

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

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Управління сполучними процесами: комунікації та управлінські рішення в туризмі. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю. Управління зовнішніми комунікаціями. Зовнішні комунікації як маркетинговий захід. Управління маркетинговими комунікаціями. Характеристика цільової аудиторії в маркетингових комунікаціях. Завдання управлінського персоналу туристичної компанії. Спеціальні інструменти комунікацій туристичних компаній.

Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму

Сутність соціальної відповідальності у менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Туризмобія.

Тема 14. Ефективний менеджмент – управління, орієнтоване на клієнта

Управління персоналом та процесами праці в туризмі. Ситуаційні моделі ефективного керівництва. Головні принципи управління, спрямованого на успіх. Вимоги до професійної, психологічної, репрезентативної підготовки персоналу в туризмі. Оцінювання ефективності управління. Основні показники, які характеризують організаційну структуру. Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Клієнтоорієнтоване управління в туризмі та ефективність менеджменту. Ефективність та успішність менеджменту туризму. Управління персоналом та процесами праці в туризмі. Топ-менеджер у туризмі. Управління, орієнтоване на клієнта. Управління продажем туристичного продукту

Управління конфліктами в туризмі Конфлікт, його характерні риси. Класифікація конфліктів. Причини конфліктів в туристичній практиці. Методи вирішення конфліктів. Рівні прояву конфлікту у туризмі. Правила запобігання конфліктам. Фактори впливу на конфліктні ситуації в державі. Систематизація причин конфліктів у туристичній практиці. Структурні й міжособові методи вирішення конфліктів в організації. 11 Управління продажем туристичного продукту. Психологічні особливості обслуговування клієнтів в офісі туристичної фірми. Корпоративна культура підприємства. Ефективні прийоми роботи з клієнтами. Історія управління продажем. Головні принципами корпоративної культури.

Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом

Територіальні проблеми управління туризмом. Економічна ефективність управлінської діяльності в туризмі. Зарубіжний досвід з орієнтації на прибуток відомих підприємств туристичної індустрії. Показники оцінки економічної ефективності управлінської діяльності в туристичній галузі. Показники рентабельності.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ»

Назви модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
л		п	лаб.	інд.	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1. / Сутність, методологія та функції менеджменту						
Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму.	8	2	2	-	-	4
Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.	8	2	2	-	-	4
Тема 3. Суб'єкт та об'єкт управління в туризмі.	8	4	2	-	-	4
Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління	8	2	2	-	-	4
Тема 5. Управління внутрішнім і зовнішнім середовищем у туризмі	8	2	2	-	-	4
Тема 6. Функції менеджменту. Функціональна спрямованість менеджменту туризму. Планування	8	2	2	-	-	4
Тема 7. Організування та мотивування як загальна функція менеджменту	8	2	2	-	-	4
Тема 8. Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту	8	2	2	-	-	4
Разом за змістовим модулем 1 / Összesen az 1. tartalmi modulban	66	18	16	-	-	32
Змістовний модуль 2. Технології менеджменту, критерії ефективності управління						
Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок	8	2	2	-	-	4
Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму.	8	2	2	-	-	4
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю.	8	2	2	-	-	4
Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму	8	2	2	-	-	4
Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму	8	2	2	-	-	4
Тема 14. Ефективний менеджмент – управління, орієнтоване на клієнта	8	1	2	-	-	4
Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом	8	1	2	-	-	4
Разом за змістовим модулем 2 / Összesen a 2. tartalmi modulban	54	12	14	-	-	28
Усього годин	120	30	30	-	-	60

Умовні позначення в таблиці:

- л – лекції;
- п – практичні;
- лаб – лабораторні;
- інд. – індивідуальна робота;
- с.р. – самостійна робота.

4. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичні заняття – форма навчального заняття, під час якого студенти детально розглядають окремі теоретичні положення навчальної дисципліни і виконують відповідно поставлені завдання, завдяки чому формуються уміння і навички їх практичного застосування.

На практичних заняттях відбувається поглиблення, закріплення і конкретизація знань, отриманих на лекціях і в процесі самостійної роботи; - формування загальних та спеціальних (фахових) компетентностей, необхідних у майбутній професійній діяльності; розвивається логічне та аналітичне мислення, вміння формулювати та обґрунтовувати свою точку зору, працювати індивідуально та в команді тощо.

Перелік тем практичних занять визначається робочою навчальною програмою дисципліни.

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин
1	2	3
1	Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму.	2
2	Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.	2
3	Тема 3. Суб'єкт та об'єкт управління в туризмі.	2
4	Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління	2
5	Тема 5. Управління внутрішнім і зовнішнім середовищем у туризмі	2
6	Тема 6. Функції менеджменту. Функціональна спрямованість менеджменту туризму. Планування	2
7	Тема 7. Організування та мотивування як загальна функція менеджменту	2
8	Тема 8. Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту	2
9	Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок	2
10	Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму.	2
11	Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю.	2
12	Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму	2
13	Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму	2
14	Тема 14. Ефективний менеджмент – управління, орієнтоване на клієнта	2
15	Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом	2
	Разом	30

Змістовий модуль 1. Сутність, методологія та функції менеджменту

Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму.

Мета: розкрити сутність, значення та зміст поняття “менеджмент”; розглянути рівні, сфери та сучасні підходи до менеджменту як науки.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Ключові слова: менеджмент, управління, менеджер, керівник, менеджмент туризму, закони менеджменту, принципи менеджменту.

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність понять “управління” та “менеджмент”.
3. Менеджмент як система наукових знань.
4. Менеджмент як мистецтво управління.
5. Рівні та сфери менеджменту.
6. Аналіз підходів до визначення менеджменту.
7. Ролі, навички та обов’язки менеджера.

Дискусійні питання:

1. Поясніть в чому полягає зміст поняття “менеджмент”.
2. Обґрунтуйте розмежування понять “управління” та “менеджмент”.
2. Охарактеризуйте рівні та сфери менеджменту.
3. Обґрунтуйте своє розуміння ролі, навичок та обов’язків менеджера.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Проаналізувати за доступними джерелами (дозволяються електронні) різні підходи до визначення поняття «менеджмент».

Результати оформити у вигляді таблиці:

Таблиця 1.1. Визначення сутності поняття «менеджмент»

Автор	Джерело	Визначення

Завдання 2

Проаналізувати за доступними джерелами (дозволяються електронні) різні підходи до визначення поняття «менеджмент у туризмі».

Таблиця 1.2. Визначення сутності поняття «менеджмент у туризмі»

Автор	Джерело	Визначення

Теми для ессе / рефератів:

1. Менеджмент: технологія чи мистецтво?
2. Менеджмент у моєму житті.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Нечаюк, Л. І. (2017): Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С. 7-9.
2. Король О.Д., Крачило М.П. (2009): Менеджмент туризму: Навч. посіб., Київ, С. 10-21. *Інтернет-джерела:*
3. Кіптенко, В. К. (2012): Менеджмент туризму. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/14170120/turizm/sutnist_zmist_menedzhmentu_turizmu#81 (Дата звернення 11.11.2021)
4. Основи менеджменту в міжнародному туризмі: Підручник. [Електронний ресурс]: / https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhнародному_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
5. Мальська, М.П., Антонюк, Н.В. (2008): Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhнародному_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Як найчастіше інтерпретують поняття “менеджмент”?
 - а) управляти, координувати, організовувати
 - б) управляти, контролювати, регулювати
 - в) керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі
2. В чому полягає зміст “менеджменту” як процесу управління організацією?
 - а) спосіб і манера спілкування з людьми
 - б) вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату
 - в) всі наведені тлумачення є правильні
3. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?
 - а) процес планування, організування, мотивування та регулювання виробничих процесів на підприємстві
 - б) процес планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, які необхідні для досягнення певної цілі
 - в) процес контролювання та організування роботи трудового колективу
4. Що розуміють під об’єктом управління?
 - а) людина чи група людей, на які спрямований управлінський вплив
 - б) працівники апарату управління організації
 - в) люди, які безпосередньо зайняті в процесі управління виробництвом
5. Що розуміють під суб’єктом управління?
 - а) людина або група людей, які мають певні знання про управління
 - б) учасники управління
 - в) людина або група людей, які здійснюють процес управління
6. Що розуміють під органом управління в організації?
 - а) сукупність ланок керованої системи
 - б) ланку або сукупність ланок керуючої системи
 - в) окремі ланки управління організацією
7. На які види поділяються всі відносини в організації?
 - а) організаційні та технічні
 - б) виробничі та управлінські
 - в) між керівниками та підлеглими

8. До управлінського рівня відносять:

- а) молодші менеджери
- б) менеджери вищого рівня
- в) менеджери середньої ланки

9. Принцип багатofункціональності управління полягає в:

- а) охопленні різних аспектів діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), смислові (досягнення кінцевої мети).
- б) інтегруванні різних способів відносин і поглядів співробітників в середині системи
- в) охопленні всієї системи з урахуванням зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому.

10. Задачею менеджменту є:

- а) організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного положення на ринку
- б) організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства
- в) організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів та забезпечення рентабельності підприємства

Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.

Мета: розглянути історичний розвиток передумов сучасного менеджменту, формування шкіл менеджменту, здійснити порівняльний аналіз японської та американської моделей менеджменту.

Ключові слова: наука управління, еволюція менеджменту, наукова школа менеджменту, моделі менеджменту, еволюція менеджменту туризму.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань.
Презентація підготовлених студентами творчих завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Школа наукового управління.
2. Адміністративна (класична) школа.
3. Школа людських стосунків та поведінкових наук.
4. Кількісна школа.
5. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте школи менеджменту.
2. Які положення школи наукового менеджменту до сьогодні використовуються в системі управління підприємством?
3. Чи є правомірним використання виразу “організація управління”?
Свою думку обґрунтуйте.
4. Яким теоріям і концепціям (людського чи виробничого спрямування) ви надали б перевагу у практичній роботі?
5. Охарактеризуйте реальні та потенційні можливості використання зарубіжного менеджменту у сфері менеджменту в українській економіці.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Завдання виконати в таблиці.

Таблиця 2.1. Моделі менеджменту

Критерії порівняння	Моделі менеджменту		
	Японська	американська	європейська

Завдання 2

За результатами опрацювання рекомендованої за темою літератури заповнити таблицю?

Таблиця 2.2. Внесок у розвиток теорії менеджменту різних підходів і концепцій

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї

Завдання 3.

Ознайомитись із принципами Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона та інших, визначити для кожного з них у сучасному українському бізнесі:

- актуальність, важливість (біля кожного принципу позначити: актуальний “А” або неактуальний “Н/А”);

- реальність, поширеність (біля кожного принципу позначити: реальний – “Р” або нереальний “Н/Р”).

Тобто біля кожного принципу має бути дві позначки.

Обговорити своє бачення принципів з однокласниками в мікрогрупі. Висловити спільну точку зору, підготувати аргументи її обґрунтування. Способом послідовних виступів представників кожної з мікрогруп обговорити актуальність і реальність принципів у групі.

Теми для есе / рефератів:

1. Вплив особливостей історичного розвитку України / Закарпаття на управління сферою туризму.
2. Нове – це добре забуте старе. Реалізація ідей минулих століть в сучасному туристичному менеджменті.

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Кіпченко, В. К. (2012) Менеджмент туризму [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15941024/turizm/evolyutsiya_menedzhmentu_turizmu#29 (Дата звернення 11.11.2021)

2. Менеджмент. Курс лекцій. Лекція №4 Історія розвитку управлінської думки у світі. Передумови виникнення науки управління та формування першої наукової школи в менеджменті [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/5721123/> (Дата звернення 11.11.2021)

3. Леонтьєва, Л.С. (2018) Теорія менеджменту : Етапи розвитку менеджменту [Електронний ресурс]: https://stud.com.ua/50561/menedzhment/etapi_rozvitku_menedzhmentu_suchasna_upravlinska_paradigma#36 (Дата звернення 11.11.2021)

4. Копачинська, Г. (2020) Історія розвитку менеджменту туризму. Текст лекції

[Електронний ресурс]: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13424/3/text%20leksi%20ITM.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. В основу якої наукової школи менеджменту покладено створення універсальних принципів?

- а) емпіричної школи
- б) класичної школи управління
- в) кількісної школи

2. Хто був основоположником бюрократичної організації в менеджменті?

- а) Ф.Тейлор
- б) М.Вебер
- в) А.Файоль

3. В межах якої наукової школи менеджменту відокремився біхевіористський напрям?

- а) наукового управління
- б) класичної
- в) людських стосунків

4. Здобутком якої наукової школи є перетворення роботи з управління в самостійну особливу професію?

- а) класичної
- б) людських відносин
- в) емпіричної

5. Представники якої школи менеджменту зосереджували увагу на технічних підсистемах?

- а) людських стосунків
- б) наукового управління
- в) класичної

6. Представники якої школи менеджменту зосереджували свої погляди на соціальній підсистемі?

- а) людських стосунків
- б) наукового управління
- в) класичної

7. Для якої моделі менеджменту характерно: • переважання колективних форм організації праці; • довгостроковий найм на роботу, який дозволяє роботодавцям витратити істотні кошти на навчання і перепідготовку персоналу, не ризикуючи тим, що працівник звільниться за власним бажанням і перейде на роботу до конкурента. • принцип старшинства

- а) Японська
- б) Американська
- в) Європейська

8. В розвитку менеджменту вітчизняного туризму можна виокремити такі фази:

а) попередню фазу, початкову фазу, фазу розвитку професійного менеджменту в туризмі, фазу розпаду централізованих організаційних структур туризму і створення туристичних підприємств різної форми власності

б) початкову фазу, фазу розвитку професійного менеджменту в туризмі, фазу розпаду централізованих організаційних структур туризму і створення туристичних підприємств різної форми власності

в) початкову фазу, фазу розвитку професійного менеджменту в туризмі, сучасну фазу розвитку

9. Для якої моделі менеджменту характерно: процес прийняття рішень відбувається зверху вниз, індивідуальність прийняття рішення менеджером; рішення приймається швидко, реалізується повільно; короткостроковий найм, часта зміна роботи залежно від матеріальних благ.

- а) Японська
- б) Американська
- в) Європейська

10. Для якої школи менеджменту характерні такі постулати: людина - це "соціальна тварина"; жорстка ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація несумісні з природою людини і її свободою; керівники промисловості повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію.

- а) Школа людських відносин
- б) Школа наукового управління
- в) Класична школа управління

Тема 3. Суб'єкт та об'єкт управління в туризмі.

Мета: розглянути поняття про систему туризму, його керуючу підсистему (суб'єкт) та об'єкт; розглянути туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі та туристичний продукт-місце.

Ключові слова: туризм, система, система туризму, суб'єкт управління в туризмі, об'єкт управління в туризмі, туристичне підприємство, туристична дестинація, туристичний продукт-місце.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

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.

Дискусійні питання:

1. Назвіть основні поняття, які відносяться до системи туризму.
2. Що Ви можете сказати про суб'єкт управління в туризмі? Чи впливає суб'єкт управління в туризмі на пропозицію туристичних організацій?
3. Охарактеризуйте туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі.
4. Що становить основу управління конкурентоспроможністю туристичних територій?
5. Охарактеризуйте реальні та потенційні можливості використання продукту-місця на прикладі м.Берегове.
6. Які наукові підходи до управління туристичним регіоном Вам відомі?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Модифікація існуючих на ринку товарів. Необхідно обрати будь-який об'єкт (існуючий на ринку турпродукт) та генерувати ідею щодо його удосконалення.

Підказка. Застосовувати методи генерації альтернатив: аналогії, інверсії, ідеалізації, «мозкового штурму», конференції ідей, колективного блокноту, контрольних запитань, фокальних об'єктів та морфологічного аналізу.

Приклад. Проведення атрактивних дитячих екскурсій.

Завдання 2

Формування цінової політики турпродукту. Розгляньте існуючі на ринку тури в Закарпаття. Проаналізуйте цінову політику компаній за даними турами та запропонуйте свої варіанти розробки цінової політики по одному з турів, орієнтований на певний ринковий сегмент.

Завдання 3.

Розробіть практичні поради для керівників готелів, які прагнуть налагодити стосунки з місцевими туроператорами, які займаються в'їзним туризмом. Яку інформацію, на вашу думку, керівництво готелю має надати туроператору?

Теми ессе / рефератів:

1. Джерела переваг туристичної фірми.
2. Способи залучення персоналу туристичної фірми і її розвиток.
3. Нові проблеми та можливості менеджерів туристичних фірм у цифровому світі

Література для самостійної роботи над темою:

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

Інтернет-джерела:

2. Кіпченко, В. (2012) Менеджмент туризму. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54 (Дата звернення 11.11.2021)
3. Байда, Б. Ф. (2021) Структурні характеристики системи менеджменту туризму. [Електронний ресурс]: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління ?
 - а) Партнерство та односторонність.
 - б) Спільне місце їх діяльності.
 - в) Спільна мета діяльності.
2. Визначіть, що таке об'єкт управління?
 - а) Людина чи група людей, якими управляють.
 - б) Апарат управління.
 - в) Люди, які займаються управлінням.
3. Система управління (менеджменту) як об'єкт дослідження має такі ознаки:
 - а) складається з множини (як мінімум двох) елементів (підсистем), ієрархічних і взаємопов'язаних через прямі і зворотні зв'язки
 - б) становить нерозривну єдність, цілісну систему для нижчих ієрархічних рівнів, має фіксовані зв'язки із зовнішнім середовищем

в) всі варіанти правильні

4. В науці є кілька підходів до визначення ієрархії потреб:

- а) А. Маслоу, Р.В. Макінтош, факторна модель споживчої мотивації
- б) А. Маслоу, Р.В. Макінтош, Ф.К. Штерн
- в) А. Маслоу, Ф.К. Штерн, факторна модель споживчої мотивації

5. За визначенням ВТО, туристичний регіон – це...

- а) місцевість, що має якісь пам'ятки та пристосовані до них туристичні споруди й послуги, які обирає турист або група туристів, і які продаються виробником послуг.
- б) асортимент, кількість і якість ресурсів території, які потрібні їх споживачам
- в) продукти і послуги певних підприємств індустрії туризму і рекреації

6. Комплексний продукт території – це ...

- а) асортимент, кількість і якість ресурсів території, які потрібні їх споживачам
- б) це сукупність базисних і додаткових продуктів, яка формується на основі вільного вибору споживачів
- в) продукти і послуги туристичних, готельних і санаторно-курортних закладів, які задовольняють туристичний і рекреаційний попит

7. Основу управління конкурентоспроможністю туристичних територій становить маркетинговий аналіз туристичних територій, який ґрунтується, на думку спеціалістів, на вивченні трьох "А" туристичного напрямку (дестинації):

- а) Access, Amenities, Attractions
- б) Amenities, Attractions, Assortment
- в) Access, Amenities, Assortment

8. Спеціалісти вирізняють такі види регіонів:

- а) Регіон, у якому явно домінує один туристичний продукт, у межах одного регіону є декілька однаково значимих туристичних продуктів
- б) Регіон, у якому явно домінує один туристичний продукт, у межах одного регіону є один домінуючий та мінімум 3 менш значимих туристичних продуктів
- в) Правильної відповіді немає

9. Туристичний регіон може бути:

- а) Мікрорегіон (район), регіон, мезорегіон, макрорегіон
- б) Локальний, регіональний, національний, субконтинентальний, континентальний
- в) Локальний, регіональний, національний, субконтинентальний

10. Турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом отримання специфічних туристичних послуг – це

- а) суб'єкт системи менеджменту в туризмі
- б) об'єкт системи менеджменту в туризмі
- в) екстримальний турист

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

Мета: розглянути організацію як відкриту систему, особливості її функціонування і розвитку, мікросередовище менеджменту, макросередовище менеджменту, чинники, що визначають макросередовище організації.

Ключові слова: організація, життєвий цикл організації, організаційна структура управління, лінійна структура управління, функціональна структура управління, лінійно-функціональна структура управління, матрична структура управління, дивізійна структура управління, проектування організаційних структур, проектування організаційної структури

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Організація як відкрита система, особливості її функціонування і розвитку.
2. Мікросередовище менеджменту.
3. Макросередовище менеджменту.
4. Чинники, що визначають макросередовище організації.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “організація”?
2. Охарактеризуйте мікросередовище та макросередовище організації.
3. Опишіть чинники, що визначають макросередовище організації.

Основні поняття: організація, ціль, структура організації, завдання, зовнішнє та внутрішнє середовища

4. Поняття організаційної структури управління та фактори, що її визначають. Вимоги до організаційних структур управління.

5. Основні класи організаційних структур управління організаціями. Бюрократичні і адаптивні структури.

6. Типи бюрократичних організаційних структур управління, їх особливості, переваги і недоліки. Лінійні, функціональні, лінійнофункціональні (комбіновані), продуктові, регіональні організаційні структури.

7. Типи адаптивних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший тип адаптивних структур. Проектні, програмно-цільові, конгломератні організаційні структури управління організаціями.

8. Назвіть елементи організації як функції управління, подайте їх характеристику

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Проаналізуйте організаційну структуру управління готелю «Практик» (Гелікон / Жайворонок / Ларк / Магнум). Дайте рекомендації з її удосконалення.

Завдання 2

Проаналізуйте організаційну структуру управління ресторану «Олеся» (Золота пава / Пачірта / Мала гора / Паріжель). Дайте рекомендації з її удосконалення.

Завдання 3

Проаналізуйте організаційну структуру управління туристичної фірми «Закарпатські тури» (ТА «Світ Карпат» / «Клуб Термал Перегіум Турфірма / Капітан Фукс). Дайте рекомендації з її удосконалення.

Теми ессе / рефератів

1. Характеристика внутрішніх факторів, які впливають на реалізацію оперативних планів.

2. Оптимальна організаційна структура регіональної туроператорської фірми.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.
2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.26-38.
3. Інтернет-джерела:
4. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика: підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistichnogo_pidpriyemnitstva (Дата звернення 11.11.2021)
5. Мальська, М. П., Пандяк, І. Г., Занько, Ю. С. (2011) Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya (Дата звернення 11.11.2021)
6. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)
7. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2-3., Київ. [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organizats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Які є основні типи керівників в менеджменті за їх відносинами з підлеглими?
 - а) автократичний, демократичний та бюрократичний;
 - б) автократичний, демократичний та колегіальний;
 - в) жорсткий, середній та м'який;
2. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?
 - а) за допомогою комунікацій та методів менеджменту;
 - б) за допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій тощо;
 - в) шляхом прийняття управлінських рішень;
3. За способом та метою утворення організації поділяють на:
 - а) формальні і неформальні;
 - б) конструктивні та деструктивні;
 - в) правильної відповіді немає.
4. Етапи життєвого циклу організації:
 - а) народження, дитинство, юність, рання зрілість, завершальна зрілість, старіння, відродження;
 - б) народження, дитинство, юність, рання зрілість, завершальна зрілість, старіння;
 - в) народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження
5. Рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів це...
 - а) фактори впливу на організацію;
 - б) мікроекономічні фактори;
 - в) макроекономічні фактори.

Тема 5. Управління внутрішнім і зовнішнім середовищем у туризмі

Мета: розглянути організацію як відкриту систему, особливості її функціонування і розвитку, управління внутрішнім та зовнішнім середовищем у туризмі

Ключові слова: організація, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Поняття «управління» у туризмі.
2. Внутрішнє середовище туризму.
3. Зовнішнє середовище туризму.
4. Чинники, що визначають внутрішнє та зовнішнє середовище туризму

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “управління”?
2. Охарактеризуйте внутрішнє та зовнішнє середовище туризму.
3. Опишіть фактори зовнішнього середовища організації непрямого впливу.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Обґрунтуйте пріоритетні напрямки розвитку туризму на прикладі окремого регіону (Берегівщина / Виноградів / Ужгород / Тячів). Охарактеризуйте, які передумови для цього має цей регіон. Чи є перспективним для нього діловий, освітній, медичний, сільський (інший) туризм? Які є умови чи перешкоди для розвитку даного виду туризму в регіоні?

Завдання 2.

Провести PEST-аналіз для ТА «Закарпатські тури», м. Берегове: виокремити чотири ключові напрями аналізу – політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні. Наприклад, при аналізі політико-правового аспекту зовнішнього середовища враховувати наявність воєнного конфлікту на Сході країни, пандемію та карантинні обмеження, правове забезпечення галузі. При аналізі економічного середовища – економічну ситуацію в країні, коливання валют, зниження платоспроможності населення тощо. Соціокультурне середовище: зростання рівня внутрішнього туризму, рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Технологічне середовище – можливості до використання комп'ютерних технологій.

На основі результатів проведеного аналізу зробити висновок: на які аспекти роботи підприємства необхідно звернути увагу в першу чергу.

Завдання 3.

Для оптимізації управління ТА «Закарпатські тури», м. Берегове, провести SWOT-аналіз: виявити слабкі та сильні сторони даної туристичної фірми (аналіз внутрішнього середовища), можливості та загрози (аналіз зовнішнього середовища). Отримані дані оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 5.1. SWOT-аналіз ТА «Закарпатські тури»

Сильні конкурентні позиції	Слабкі конкурентні позиції
- наявність кола лояльних споживачів; - -	- слабкий маркетинг; -
Можливості	Загрози
- поширення інформації про себе через великих ТО;	- зміна потреб і смаків клієнтів;

На основі проведеного аналізу зробити пропозиції щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Теми ессе / рефератів:

1. Нові інформаційні технології в діяльності менеджера з туризму.
2. Зв'язок кадрової політики зі стратегією туристичного бізнесу.
3. Причини та наслідки змін у діяльності туристичних агенств Березівщини в 2000-2021 рр.
4. Рівень стандартизації, сертифікації та ліцензування туристичних послуг у Березівській ОТГ.

Література для самостійної роботи над темою:

8. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.
9. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.26-38.
Интернет-джерела:
10. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistichnogo_pidpriyemnitstva (Дата звернення 11.11.2021)
11. Мальська, М. П., Пандяк, І. Г., Занько, Ю. С. (2011) Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya (Дата звернення 11.11.2021)
12. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)
13. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2-3., Київ. [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Внутрішнє середовище підприємства:
 - а) формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції та послуг;
 - б) сукупність змінних, які знаходяться за межами підприємства і не являються сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту;
 - в) сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування.
2. Внутрішнє середовище це:
 - а) частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації;
 - б) загальні умови середовища знаходження організації;
 - в) частина загального середовища, яка знаходиться за межами організації.
3. Зовнішнє середовище може бути:
 - а) непрямого та прямого впливу;
 - б) опосередкованого впливу;
 - в) всі відповіді вірні.

4. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

- а) організаційна культура;
- б) цілі і персонал;
- в) постачальники і конкуренти.

5. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія.

6. До зовнішнього середовища організації непрямой дії належать:

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія.

7. До внутрішнього середовища підприємства не відносять:

- а) кадровий потенціал;
- б) управління;
- в) податки.

Тема 6. Функції менеджменту. Функціональна спрямованість менеджменту туризму. Планування

Мета: розглянути поняття стратегічного планування, стадії стратегічного планування, процес визначення місії організації, матрицю Бостонської консалтингової групи, модель життєвого циклу продукції.

Ключові поняття: процес, процес управління, функції управління, мета, цілепокладання, види цілей, типи цілей, структура мети, функції цілей, «дерево цілей», управління за цілями

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок.
2. Поняття стратегічного планування. Стадії стратегічного планування. Процес визначення місії організації. Оцінка зовнішнього середовища. Сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози (SWOT-аналіз).
3. Поняття і вибір стратегій. Матриця Бостонської консалтингової групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання.
4. Модель життєвого циклу продукції.

Дискусійні питання:

1. Перерахуйте основні принципи планування і виберіть з них три, які ви вважаєте найголовнішими.
2. Визначте основні сфери зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства.
3. Розкрийте зміст методів планування та вкажіть сфери їх практичного застосування.

4. Проаналізуйте, у чому полягає перевага застосування нішової стратегії в умовах ринку. Визначте, які фірми здебільшого орієнтуються на такий вид стратегії.
5. Поясніть, чим цільова комплексна програма відрізняється від плану.
6. Проаналізуйте основні труднощі та проблеми планування для підприємств в сучасних умовах господарювання.
7. Проаналізуйте фактори, які визначають стратегічне положення навчального закладу.
8. Зробіть порівняльну характеристику конкурентної і економічної стратегії.
9. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію “стратегічної несподіваності”.
10. В чому полягає формулювання стратегії?
11. Аналіз матриці Бостонської консалтингової групи.
12. Модель життєвого циклу продукції. Основні поняття: планування, метод планування, стратегія, місія, цілі.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Ви підприємець і маєте бажання заснувати власну турфірму.

Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

- а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства;
- б) сформувати робочу групу, яка займеться розробленням місії;
- в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу;
- г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.

У вас виникла ідея створити туристичну агенцію. Ви вже отримали ліцензію та набрали персонал.

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

Таблиця 6.1. Оцінка створеного підприємства.

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

Завдання 3

Ви призначені директором туристичної фірми “Феєрія мандрів”. Вивчаючи звіти побачили, що протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Проаналізувавши ситуацію, що склалася, дійшли до наступного висновку: З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже

часто можна побачити керівників, які вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління.

Як можна розв'язати згадані проблеми?

Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

Завдання 4.

Ви керівник турфірми, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків.

Для виправлення ситуації вважаєте за необхідне:

- а) до розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта;
- б) розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління;
- в) переглянути стару стратегію; виявити та усунути знайдені в ній недоліки;
- г) створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії; д) впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Відповідь обґрунтуйте.

Теми ессе / рефератів

1. Роль та функції керівника турагенства.
2. Проблеми розробки цілей розвитку туристичної фірми

Література для самостійної роботи над темою:

1. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.17-25

Інтернет-джерела:

2. Федулова, Л. І. (2004) Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protsesy-metody-upravlnnya-organzatsyu.html> (Дата звернення 11.11.2021)

3. Саєнко, М. Г. (2006) Стратегія підприємства. Підручник: Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. [Електронний ресурс]: <https://buklib.net/books/23975/> (Дата звернення 11.11.2021)

4. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків, С. 23 – 27. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/cExZKgn> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу

1. Послідовна діяльність суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління – це...

- а) процес управління;
- б) функції менеджменту;
- в) управлінський цикл.

2. До загальних функцій менеджменту належать:

- а) прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання);
- б) планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання);

в) прогнозування, планування, мотивації, контролю і координування (регулювання).

3. Документально зафіксована послідовність виконання елементів управлінського процесу, склад, черговість, зміст складових його операцій, називається:

- а) управлінською процедурою;
- б) управлінським циклом;
- в) немає правильної відповіді.

4. Управління за цілями – це...

- а) філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку системи вимірів та реалістичних часових параметрів;
- б) початковий етап процесу управління за цілями;
- в) початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт

5. До функцій менеджменту відносять:

- а) конкретні, загальні, об'єднувальні
- б) когнітивні, деструктивні
- в) когнітивні, деструктивні, об'єднувальні

6. Класифікація цілей підприємства за розміром бувають:

- а) максимальні, мінімальні, глобальні;
- б) максимальні, мінімальні;
- в) мінімальні, глобальні;

Тема 7. Організування та мотивування як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути поняття та процес мотивації, типи мотиваційних теорій, їх особливості та відмінності.

Ключові поняття: мотивація, мотив, потреба, винагорода, заробітна плата, матеріальні потреби, заробітна плата, мотивування, стимулювання, стимул.

План заняття

- 1. Обговорення питань теми (20 хв.).
- 2. Виконання практичних завдань (50 хв.).
- 3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

- 1. Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини.
- 2. Типи мотиваційних теорій: змістові та процесуальні. Особливості та відмінності цих теорій.
- 3. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу.
- 4. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці.
- 5. Теорія потреб Д. МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.
- 6. Теорія “двох факторів” Ф. Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці.
- 7. Найвідоміші процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага.

8. Теорія справедливості С. Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

9. Об'єднана модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “мотивація”?
2. Опишіть механізм дії мотивації до праці через поведінку, потреби, винагорода, закон результату.
3. Охарактеризуйте змістові та процесуальні типи мотиваційних теорій.
4. Чим відрізняється стимул від мотиву, стимулювання від мотивації? 5. Що є результатом взаємодії стимулу і мотиву? Чому?
6. Охарактеризуйте фактори, які впливають на мотиваційну структуру окремого працівника.
7. Які методи мотивації використовуються найчастіше на сьогодні на підприємствах?
8. Як впливає звільнення з роботи на мотивацію працівника? Чому? Основні поняття: мотивація, потреба, винагорода, похвала і критика

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1.

На посаду менеджера з туризму прийняли випускницю інституту. Вона добре справляється зі своєю роботою, але постійно задає вам, як керівникові, запитання, на які чудово може відповісти сама.

Усвідомлюючи це, Ви починаєте реагувати на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;
- 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;
- 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
- 4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.

Обґрунтувати, які з перерахованих видів діяльності можуть бути делеговані, а які ні:

- прийом на роботу нових працівників;
- розробка проекту рішення на зборах чи нараді;
- укладення договору купівлі-продажу;
- прийняття рішення про звільнення;
- підготовка списку осіб, яким надається заохочення;
- виклад на загальних зборах програми роботи на поточний рік;
- конфіденційна проблема.

При здійсненні обґрунтування того або іншого варіанту поведінки керівника вказати на чинники, які впливають на обране рішення.

Завдання 3.

Обґрунтувати, в яких з перерахованих випадків колективне управління є

доцільним:

- прийняття рішення про призначення на посаду нового працівника;
- робота щодо створенню нового виду товару;
- реалізація програми дій в кризових ситуаціях.

Завдання 4.

Співробітник пропрацював у турфірмі 12 років, має передпенсійний вік і прагне працювати після виходу на пенсію. Вік працівника – 58 років, одружений, має сина 25 років і доньку 15 років.

Скласти компенсаційний пакет та обґрунтувати доцільність такого пакета, зазначити основні мотиви працівника, які враховані в пакеті. Наскільки змінився компенсаційний пакет і мотиви за останні 5 років?

Завдання 5.

Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться): а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи; б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла; в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі; г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти і виконувати її без збоїв; д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати; е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

Завдання 6.

Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх товаришів у групі.

Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.

Теми ессе / рефератів:

1. Фактори, які визначають рівень задоволеності працівника
2. Управління талантами в організації
3. Основні причини нераціонально витраченого часу працівників туристичної фірми.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 150 – 173.
2. Мальська М.П., Худо В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 173-181.
3. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.95-125.
4. Поступна О. В. (укл.) (2020) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 235 с.
5. Білоусов, О.М., Лугінін, О.Є., Морозова, О.С., Соколова Л.В. (2017) Менеджмент туристичної галузі : підручник, Херсон, С. 120–135.

Інтернет-джерела:

6. Кіптенко, В.К. (2010) Менеджмент туризму: підручник: Мотивація в туризмі, Київ. [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/glavy/91391-513-motivatsya-v-turizm.html> (Дата звернення 11.11.2021).

7. Віноградська, О. М., Віноградська, Н. С., Шевченко, В. С. (2008) Менеджмент: Навчальний посібник, Харків, С. 96 – 112. [Електронний ресурс]: <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%2B.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
8. Осовська, Г.В., Осовський, О.А. (2006) Основи менеджменту Навчальний посібник, Київ. [Електронний ресурс]: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html> (Дата звернення 11.11.2021).
9. Страпчук, С.І., Миколенко, О.П., Попова, І.А., Пустова, В.В. (2020) Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів, С. 154–178. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/NEN2mx1> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Цінність винагороди працівника організації – це:
 - а) передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду;
 - б) передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій;
 - в) передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.

2. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:
 - а) змістовні та організаційні;
 - б) змістовні та процесуальні;
 - в) Процесуальні та матеріально-грошові.

3. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:
 - а) премії;
 - б) премії та цінні подарунки;
 - в) заробітна плата.

4. Мотивація базується на:
 - а) потребах і самовираженні.
 - б) потребах і винагородах.
 - в) винагородах і задоволенні окремих людей.

5. До первинних потреб відносяться:
 - а) психологічні;
 - б) фізіологічні;
 - в) економічні.

6. До процесних теорій мотивації не відносять:
 - а) теорію очікувань Врума;
 - б) теорію Туган-Барановського;
 - в) теорію Портера і Лоулера.

7. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:
 - а) влади і причетності;
 - б) успіху і влади;
 - в) влади, успіху, причетності.

8. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:
 - а) гігієнічні та економічні;
 - б) гігієнічні та психологічні;
 - в) гігієнічні та мотиваційні.

9. До змістовних теорій мотивації не відносяться:
- теорія Мак-Клелланда;
 - теорія Маслоу;
 - теорія очікувань Врума.

Тема 8. Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути поняття та процеси контролю і регулювання, їх особливості.

Ключові поняття: контроль, процес контролю, поточний контроль, попередній контроль, підсумковий контроль, регулювання, координування, оперативне регулювання, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання.

План заняття

- Обговорення питань теми (20 хв.).
- Виконання практичних завдань (50 хв.).
- Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

- Поняття і зміст контролю.
- Типи контролю.
- Процес контролю та техніка його проведення.
- Забезпечення ефективності контролю.

Дискусійні питання:

- В чому полягає зміст поняття “контроль”?
- Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
- З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
- Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю?
- Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролювання.
- Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктів.
- Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
- Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролю.
- Проаналізуйте роль інформаційного забезпечення контролю. Основні поняття: контролювання, об'єкт контролю, предмет контролю, процес контролю.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Ви директор туристичного підприємства. Останнім часом на вашу почали надходити скарги і рекламації.

Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів. Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю?

Таблиця 8.1. Функція контролювання на туристичному підприємстві

Види контролю	Характеристика процесу контролю щодо ресурсів	
	Матеріальні ресурси	Трудові ресурси
Попередній		
Поточний		
Заключний		

Завдання 2

Туроператорська фірма «Закарпатські тури», яка існує на ринку уже понад п'ять

років, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Відкриваючи фірму, Ви швидко зорієнтувалися у ситуації та знайшли власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг: молодіжний туризм. Проте з часом майже всі турагенції та туристичні підприємства, з якими Ви працювали, сформували коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих ними послуг перестала надходити у Ваш бюджет. До того ж, так як послуги не завжди надавалися якісні, доводилося постійно шукати нових постачальників (готелі, ресторани і т.д.). Довіряючи підлеглим, Ви не контролювали жорстко час та тривалість робочого часу менеджерів, лояльно ставились до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість турів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки фірми знизились на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелося піти на скорочення 20% працівників.

Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Теми ессе / рефератів:

1. Вісім уроків лідерства Роберта Кійосакі
2. Пріоритетні ролі керівника туристичної фірми
3. 45 татувань менеджера Максима Батирьова

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 181-186.
2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.130-140.

Інтернет-джерела:

3. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Функція контролю, Івано-Франківськ. [Електронний ресурс]: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
4. Кравченко, В. О. (2013) Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль, Одеса. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/CE35Ir9> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Кужда, Т. І. (укл.) (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль. [Електронний ресурс]: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovy_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
6. Бардась, А.В., Бойченко, М.В., Дудник, А.В. (2012) Менеджмент : навч. посіб., Донецьк. [Електронний ресурс]:<http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Bardas-A.-V.-Menedzhment.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?
 - а) тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків;
 - б) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
 - в) щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
2. Коли здійснюється попередній контроль в організації?
 - а) у період виконання запланованих робіт;
 - б) до фактичного початку виконання певних робіт;
 - в) після виконання запланованих робіт.

3. Коли здійснюється заключний контроль в організації?
- а) до фактичного початку виконання робіт;
 - б) у ході проведення певних робіт;
 - в) після виконання запланованих робіт.
4. Основними завданнями контролю є:
- а) забезпечення виконання відповідних виробничих завдань;
 - б) забезпечення досягнення місії і цілей організації;
 - в) забезпечення досягнення запланованого прибутку;
5. Які існують види контролю?
- а) попередній і заключний;
 - б) попередній і поточний;
 - в) попередній, поточний і заключний.
6. Контроль – це:
- а) вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації;
 - б) вид людської діяльності;
 - в) спостереження за роботою персоналу організації.
7. Скільки етапів процесу регулювання Вам відомо?
- а) 4;
 - б) 5;
 - в) 6.
8. Процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством) називається...
- а) функція регулювання;
 - б) функція контролю;
 - в) функція координації
9. На якому етапі процесу регулювання відбувається розробка адекватного регулюючого впливу?
- а) першому;
 - б) другому;
 - в) третьому.

Змістовий модуль 2.

Технології менеджменту, критерії ефективності управління

Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок

Мета: розглянути сутність і класифікацію методів менеджменту, систему методів менеджменту та їх взаємозв'язок.

Ключові поняття: методи менеджменту, економічні методи управління, адміністративні методи менеджменту, методи організаційного впливу, методи оперативно-розпорядчого впливу, соціально-психологічні методи управління, соціальні методи управління, психологічні методи управління.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Сутність методів менеджменту. Основні підходи до класифікації методів менеджменту.
2. Суть і різноманітність економічних методів менеджменту.
3. Технологічні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.
5. Адміністративні методи в управлінні. Умови успішної реалізації адміністративних методів. Розподіл відповідальності.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “методи менеджменту”?
2. Мотивуйте об'єктивну необхідність застосування методів менеджменту.
3. Опишіть класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.
4. Охарактеризуйте економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи менеджменту.
5. Охарактеризуйте механізми дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
6. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів менеджменту.
7. Наведіть механізм застосування економічних, технологічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту для розв'язання проблеми “Перехід підприємства на виготовлення нового виробу в умовах диверсифікації”.
8. Яке визначення методам менеджменту ви можете дати?
9. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
10. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
11. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
12. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
13. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Поясніть вашу відповідь на прикладі. Основні поняття: методи менеджменту, економічний план, економічні стимули, моральні стимули.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Знайти в літературі приклади використання методів менеджменту в управлінні підприємствами сфери туризму. Результати оформити в таблицю.

Таблиця 9.1 Використання методів менеджменту в управлінні туристичним підприємством

Методи дослідження	Приклади використання
Експертні методи	Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Завдання 2.

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

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів в зв'язку з незадоволенням персоналу

рівнем оплати.

3. Зміцнення трудової дисципліни.
4. Створення відділу маркетингу.

Завдання 3.

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

1. Ознайомлення персоналу з інструкціями з охорони праці під час експлуатації обладнання.
2. Використання технічних норм праці персоналу.
3. Введення посадових окладів для новоствореного відділу маркетингу.
4. Формування зведеного бюджету підприємства.

Завдання 3.

У туристичній агенції «Світ Карпат» існувала ціла низка проблем: працівники запізнювалися на роботу, між собою конфліктували, несвоєчасно виконували замовлення на формування вибірки турів і при цьому вимагали підвищення заробітної плати. Для вирішення вищезгаданих проблем було призначено комісію, яка встановила наступні факти: персонал незадоволений рівнем заробітної плати, між працівниками не налагоджена співпраця, вказівки керівництва нечіткі, контроль відсутній.

Запитання:

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

Таблиця 9.2. Співвідношення «методи – функції – управлінські рішення» в менеджменту туристичної агенції

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

Завдання 4

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку туризму, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом туристичної фірми «Закарпатські тури» було вирішено знизити ціни на деякі напрямки. Через місяць після прийняття цього рішення директор фірми отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує тури споживачам за попередніми цінами, а різницю залишає собі.

Проаналізуйте дану ситуацію: Якими повинні бути дії директора підприємства? Визначте методи менеджменту для цієї ситуації. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Завдання 5.

Напередодні професійного свята, Дня туризму, керівник відділу маркетингу подав до адміністрації туристичного підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія.

Під час урочистих зборів керівник відділу виявив, що один з працівників зі списку

не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Проаналізуйте: Якими мають бути дії керівника відділу, працівника відділу? Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться у цьому прикладі?

Теми ессе / рефератів:

1. Поведінка, яка забезпечує успіх у бізнес-середовищі
2. Лінійність та нелінійність у менеджменті

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 156 - 164.
2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.239-250.

Інтернет-джерела:

3. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків, С. 41-46. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/FRd9kKF> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Щєбликіна, І.О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. з дисципліни, Мелітополь. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu (Дата звернення 11.11.2021)
5. Михайлов, С.І. (2006) Менеджмент. Навчальний посібник, Вінниця. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/PRfJQmY> (Дата звернення 11.11.2021)
6. Сліпко, В.О. (2021) Менеджмент. Конспект лекцій. [Електронний ресурс]: <http://nkker.com/wp-content/uploads/2021/01/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-11.01.21.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
7. Волошин, Р. Основи менеджменту. Опорний конспект лекцій. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/jRd3N0T> (Дата звернення 11.11.2021)
8. Михальова, Е.П. (2012) Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. Тернопіль. [Електронний ресурс]: https://stud.com.ua/50763/menedzhment/metodi_menedzhmentu#68 (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Сукупність способів і прийомів впливу на колектив чи окремих виконавців з метою досягнення цілей організації – це

- а) методи менеджменту;
- б) методи систематизації;
- в) вірної відповіді немає.

2. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:

- а) економічних інтересів кожної особи;
- б) економічних інтересів колективу і особи;
- в) матеріальних інтересів тільки колективу

3. Під впливом чого змінюються методи менеджменту?

- а) під впливом досвіду ефективного господарювання;
- б) під впливом змін умов діяльності організації;
- в) під впливом змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.

4. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами?

- а) засоби впливу на керовані системи;
- б) засоби впливу на колективи і окремих працівників, що ґрунтуються на

використанні об'єктивних (організаційних) відносин між ними;

в) методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання.

5. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

а) введення в дію відповідних нормативних актів управління;

б) розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання;

в) розроблення відповідних інструкцій для персоналу.

6. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?

а) сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів;

б) сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків;

в) сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.

7. Що належить до методів морального стимулювання?

а) видача туристичних путівок;

б) подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника;

в) підбадьорення та поблажливість у випадках притягнення до відповідальності.

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

Мета: розглянути характерні особливості управлінських рішень, класифікацію управлінських рішень за різними критеріями, етапи розробки та реалізації управлінських рішень, прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Ключові слова: управлінський процес, проблема, вирішення проблеми, рішення, управлінське рішення, суб'єкти рішення, план реалізації.

План заняття

1. Обговорення питань теми (10 хв.).

2. Виконання практичних завдань (60 хв.).

3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень.

2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.

3. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення.

4. Етапи розробки та реалізації управлінських рішень.

5. Прийняття рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте основні елементи процесу прийняття менеджерського рішення.

2. Які чинники Ви врахуєте при аналізі проблемної ситуації? Подайте їх класифікацію.

3. Що таке критерії вибору найкращого варіанту рішення серед існуючих альтернатив? Як вони визначаються?

4. Ваше розуміння допустимого, корисного та оптимального управлінського рішення.

5. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.

6. Проаналізуйте, яку роль відіграють методи прогнозування в процесі прийняття менеджерського рішення.

7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні помилкові менеджерські рішення.
8. Визначте переваги та недоліки індивідуального та колективного прийняття рішень.
9. Назвіть та подайте характеристику найбільш відомих колективних методів прийняття рішень.
10. Які характерні особливості управлінських рішень?
11. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень.
12. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Основні поняття: управлінське рішення, метод “мозкового штурму”, методи фокальних об’єктів та морфологічного аналізу, метод причин та результатів, дерево рішень, метод ділової гри

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Вирішити проблему, застосовуючи процес вироблення раціональних управлінських рішень: 1) нарікання клієнтів на якість обслуговування в автобусних турах; 2) напруження серед гідів, які працюють в автобусних турах, пов’язані із запланованим скороченням штату; 3) затримка виплати заробітної плати працівникам; 4) високий рівень конфліктності водіїв автопарку. Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам ознаками. Відповіді оформити за допомогою таблиці.

Таблиця 10.1. Етапи процесу прийняття управлінських рішень відповідно до ситуації.

Назва етапу	Ситуація 1 /2/3/4
Управлінська ситуація, яка вимагає рішення	
Інформація, яку необхідно зібрати	
Вироблення альтернативних рішень	
Вибір оптимального рішення	
Прийняття та документальне оформлення управлінського рішення	
Реалізація управлінського рішення (відповідальний?) та очікувані результати	

Завдання 2

Вас щойно призначили директором великої туроператорської фірми. Не всі працівники знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх у тій самій ситуації. Оберіть свою реакцію, вибір обґрунтуйте:

1. Зупинюсь. Дам зрозуміти, що я новопризначений директор і мимохідь скажу: «Стоїте тут давно, якщо немає що робити, то зайдіть до мене в кабінет!»
2. Запитаю, хто їхній безпосередній керівник. Викличу його до себе для пояснень.
3. Поцікавлюся, що їх хвилює, чи потрібне втручання адміністрації і запропоную повернутися до роботи.
4. Поцікавлюся з якого вони відділу і що їм заважає працювати.
5. Дізнаюся з якого вони відділу, самостійно перевірю, чим займається той відділ і додам завдань, щоб не було часу на розмови.

Завдання 3.

Ви є керівником туристичного агентства “Закарпатські тури”. У вашій фірмі звільнилося місце маркетолога. Ваші дії:

- пошукаєте в Інтернеті: розмістите свою вакансію, пошукаєте серед кандидатів;
- призначите на цю посаду приязну вам особу;
- проведете анкетування в організації;

- попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- призначте на цю посаду працівника, який, на вашу думку, відповідає вимогам.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4.

Помилкові управлінські рішення поділяються на: емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні рішення, непродумані рішення, сліпі рішення. За допомогою методу “Дельфі” визначити, які три рішення найчастіше приймаються.

Завдання 5.

В ТА «Закарпатські тури» планують впровадити нову CRM-систему Bitrix24. Серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено частину персоналу. Внаслідок цього знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни.

Ваші дії як керівника турфірми:

1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. вислухасте думки працівників;

2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками. а ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3) з'ясуєте причини такої поведінки працівників, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4) не будете здійснювати ніяких дій, будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6.

Фінансовий директор туристичного підприємства приймає рішення про залучення позикових коштів у вигляді банківського кредиту терміном на 5 років для фінансування формування, просування та реалізації нового туру.

Проведіть класифікацію даного управлінського рішення за такими ознаками та обґрунтуйте свою відповідь:

- за змістом (економічне, політичне, технічне, соціальне, організаційне рішення);
- залежно від сфери прийняття (рішення у сфері інновацій, виробництва, маркетингу, персоналу, фінансів, інвестицій);
- залежно від характеру цілей (стратегічне, тактичне, оперативне рішення);
- за тривалістю дії (довгострокове, середньострокове, короткострокове рішення);
- залежно від рівня управління (рішення, яке приймається вищим керівництвом, середнім менеджментом, на нижчому рівні);
- за кількістю цілей (одноцільове, багатоцільове рішення);
- за кількістю альтернатив (бінарне, багатоальтернативне рішення);
- за кількістю осіб, які залучаються до процесу прийняття рішення (індивідуальне, групове рішення);
- за ступенем визначеності умов реалізації (детерміноване, ймовірнісне, невизначене рішення);
- залежно від можливості застосування стандартних процедур (запрограмоване, незапрограмоване рішення);
- за рівнем повноти інформації (добре структуроване, слабоструктуроване рішення).

Завдання 7.

З 18 дій, позначених у бланку, треба послідовно скласти алгоритм прийняття управлінських рішень, пронумерувавши дії порядковими номерами, починаючи з 1 і закінчуючи 18.

Таблиця 10.2

№ п\п	Найменування дій керівника	Номер етапу
1	Організація підготовки рішення	
2	Підтвердження існування проблеми	
3	Визначення способу розв'язання проблеми	
4	Визначення рівня відхилення фактичного стану системи від бажаного	
5	Оцінка рівня повноти та достовірності інформації про проблему	
6	Формування цілей прийнятого рішення	
7	Розробка варіантів вирішення проблеми	
8	Реалізація рішення виконавцями	
9	Оцінка новизни проблеми	
10	Контроль за виконанням рішення	
11	Вибір рішення	
12	Оцінка варіантів вирішення	
13	Встановлення допустимих (прийнятних) варіантів розв'язання	
14	Ранжування рішень	
15	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення	
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами	
17	Формулювання проблеми	
18	Визначення причин виникнення проблеми	

Теми ессе / рефератів

1. Влада та способи її реалізації
2. Інтуїція як спосіб прийняття управлінського рішення
3. Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою (Лі Якокка)

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник. Київ, С. 197-200.
2. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 55 – 77.

Інтернет-джерела:

3. Кіптенко, В.К. (2010) Менеджмент туризму: підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/18540516/turizm/upravlinski_rishennya_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
4. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. (1997) Основи менеджменту. Москва. [Електронний ресурс]: <https://infotour.in.ua/meskon07.htm> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Нечаюк, Л.І., Телеш, Н.О. (2003) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ, [Електронний ресурс]: https://tourlib.net/books_ukr/netchauk100.htm (Дата звернення 11.11.2021)
6. Андренко, І. Б., Кравець, О. М., Писаревський, І. М. (2014) Менеджмент туризму: навч. посібник, Харків, С. 83 – 110. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/dRhwEwh> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Управлінське рішення це:
 - а) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
 - б) результат діяльності менеджерів;

в) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

2. Однією із вимог, яка пред'являється до управлінських рішень є:

- а) адресність;
- б) технічність;
- в) організаційність.

3. Реалізація управлінських рішень з мінімальними витратами виражається через:

- а) ефективність;
- б) реальність;
- в) законність.

4. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

- а) виконання виробничих завдань;
- б) отримання прибутку;
- в) досягнення великих прибутків.

5. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

- а) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;
- б) щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
- в) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.

6. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- б) щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази;
- в) тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все.

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

Мета: характеристика поняття комунікацій і комунікаційної мережі, процесу комунікацій, елементів комунікаційного процесу, основних бар'єрів комунікацій

Ключові слова: інформація, комунікація, первинна інформація, вторинна інформація, комунікація в менеджменті, висхідна комунікація, нисхідна комунікація, комунікаційний процес.

План заняття

- 1. Обговорення питань теми (10 хв.).
- 2. Виконання практичних завдань (60 хв.).
- 3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

- 1. Поняття комунікацій і комунікаційної мережі.
- 2. Комунікаційний процес та його характеристика.
- 3. Характеристика бар'єрів комунікацій.
- 4. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.
- 5. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “комунікації”, “комунікаційна мережа”, “комунікаційний процес”?
2. Опишіть канали та засоби комунікацій.
3. Охарактеризуйте основні бар’єри комунікацій. Основні поняття: комунікації, горизонтальні та вертикальні комунікації, вербальні та невербальні комунікації.
4. Проаналізуйте, чи можна ототожнювати конфліктну ситуацію і конфлікт. Думку обґрунтуйте.
5. Проаналізуйте, яким чином конфліктні ситуації впливають на морально-психологічний клімат у колективі. 4. Проаналізуйте, як ви розумієте структурну модель конфлікту.
6. Наведіть приклад інциденту і поясніть, що це таке.
7. Перечисліть позитивні сторони конструктивних (функціональних) конфліктів. Покажіть різницю між конструктивними та деструктивними (дисфункціональними) конфліктами.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Вказати та описати моделі комунікації з наявністю комунікаційних бар’єрів для ситуацій:

1. Підготовка наказу по підприємству стосовно покарань за порушення трудової дисципліни – святкування дня народження в робочий час.
2. Бухгалтер подає пояснювальну записку в зв’язку відсутністю на роботі за сімейними обставинами.
3. Керівник відділу маркетингу рекомендує преміювати працівника, який залучив нових клієнтів.
4. Директор визначає вихідні та святкові дні в різдвяно-новорічний період. Відповіді оформити за допомогою Таблиці.

Таблиця 11.1. Етапи моделі комунікації з наявністю комунікаційних бар’єрів

Етапи комунікації	Комунікаційні бар’єри
Етап 1. Повідомлення	
Ситуація 1.	Ситуація 1.
Ситуація 2.	Ситуація 2.
Ситуація 3.	Ситуація 3.
Ситуація 4.	Ситуація 4.
Етап 2. Форма передачі повідомлення	
Ситуація 1...	Ситуація 1...
Етап 3. Канал передачі повідомлення	
Ситуація 1...	Ситуація 1...
Етап 4. Одержувач (і) повідомлення	
Ситуація 1...	Ситуація 1...
Етап 5. Зворотній зв’язок.	
Ситуація 1...	Ситуація 1...

Завдання 2.

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

1. Потреба виходу ТА «Закарпатські тури» на ринки Угорщини.
2. Конфлікт між працівниками бухгалтерії та відділу технічного забезпечення з приводу встановлення комп’ютерних програм обліку. Відповіді оформити за допомогою таблиці.

Таблиця 11.2. Відповідальні особи за види інформації

Види інформації	Особа, яка збирає інформацію
Ситуація 1	Ситуація 1
Ситуація 2	Ситуація 2

Завдання 3.

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

1. Головний бухгалтер інформує директора про недоліки в роботі відділу технічного забезпечення та подає пропозиції щодо їхнього депреміювання.
2. Заступник керівника відділу технічного забезпечення телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.
3. Секретар подає заяву на декретну відпустку.
4. Жінка директора подає заяву на розлучення.

Завдання 4.

Демонстрація виникнення інформаційного шуму. Демонстрація проводиться у вигляді гри: троє студентів виходять з аудиторії, після чого студентам, що залишилися, зачитується текст. Потім запрошується перший учасник експерименту й при ньому текст зачитується ще раз, але вже швидко, скоромовкою. Після завершення читання випробуваного просять переказати почуте другому учасникові вправи й т.д. Слухачі спостерігають, як наростає інформаційний шум. По закінченні гри (коли третій випробуваний розповість, що він почув) розповідь зачитується втретє. Зробити відповідні висновки.

Завдання 5.

Демонстрація виникнення інформаційного перевантаження. Демонстрація проводиться у вигляді гри: одному студентові необхідно передати інформацію іншому студентові, при цьому інший студент одночасно також говорить по телефону (тому що це навчальна гра, то замість розмови по телефону, цей студент розмовляє з третім студентом, що також перебуває в аудиторії). Ситуація ускладнюється тим, що шумове поле в аудиторії є підвищеним. Зробити відповідні висновки.

Завдання 6.

Визначте, до якого типу конфлікту (внутрішньоособовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий) слід віднести наступні ситуації:

- підлеглий спланував у суботу, у свій вихідний, якісь сімейні заходи, а керівник у п'ятницю увечері оголосив, що у зв'язку з виробничою необхідністю субота оголошується робочим днем;
- на виробничій нараді в процесі обговорення питання про причини невиконання виробничої програми за звітний період виникла суперечка між начальниками цехів і відділом матеріально-технічного забезпечення. Проаналізуйте можливі шляхи уникнення/подолання подібних конфліктів.

Завдання 7.

Нарада у директора фірми "Закарпатські тури". Підводяться підсумки за I квартал поточного року. Ситуація на ринку внутрішнього туризму змінилась, в результаті чого нереалізовано велику кількість турів, в яких послуги закладів розміщення та транспортних підприємств були проплачені наперед.

Директором фірми всі звинувачення за упущення були покладені на комерційного директора. У свою чергу комерційний директор повідомив учасникам наради про те, що уже в лютому він був стурбований з приводу реалізації турів, і тому він дав усну

вказівку керівнику відділу маркетингу визначити це звинувачення відповів, що він вперше чує.

Виникає конфлікт. Визначте природу і тип конфлікту (причини, об'єкт, суб'єкт). Розробіть модель ефективного управління конфліктом.

Завдання 8.

Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе посвоєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим (колегою) в подальшому: а) розібравшись в мотивах опору і помітивши їх необґрунтованість, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання; б) в інтересах справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову; в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього приймуть міри громадського впливу; г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим (колегою), а вже потім вирішите, як поступити. Відповідь обґрунтуйте

Теми ессе / рефератів

1. Важливість ділової комунікації в сфері обслуговування.
2. Способи визначення правдивості та достовірності інформації.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник. Київ, С. 186-193.
2. Нечаюк, Л.І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.300-315.
Інтернет-джерела:
3. Стахів, О.Г., Явнюк, О.І., Волошук, В.В. (2015) Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, С. 354-370 [Електронний ресурс]: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
4. Кужда, Т.І. (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль, С. 68 – 77. [Електронний ресурс]: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovy_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Комунікація це:
 - а) процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння;
 - б) обмін інформацією;
 - в) сукупність прийомів впливу на систему.
2. Комунікаційний стиль це:
 - а) спосіб, за допомогою якого індивідуум будує комунікаційні взаємодії з іншими;
 - б) відправлення інформації без використання слів;
 - в) поєднання учасників, які беруть участь в комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.
3. Комунікаційна мережа це:
 - а) поєднання учасників, які беруть участь в комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків;
 - б) відправлення інформації без використання слів;
 - в) спосіб, за допомогою якого індивідуум будує комунікаційні взаємодії з іншими.

4. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

- а) збирач інформації;
- б) засіб збирання інформації;
- в) засіб передачі інформації.

5. Визначте елементи комунікаційного процесу:

- а) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування;
- б) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо;
- в) відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач).

6. До основних типів конфлікту відносять:

- а) міжособовий;
- б) середній;
- в) цільовий;

7. Що слід розуміти під організаційним конфліктом?

- а) конфлікт, що виник між групами працівників;
- б) конфлікт, що виник в організації;
- в) конфлікт, що виник між окремими працівниками.

8. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків?

- а) конструктивними і руйнівними;
- б) конструктивними, деструктивними та руйнівними;
- в) руйнівними.

Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму

Мета: розглянути поняття керівництво та лідерство, їх загальну характеристику; отримати детальнішу інформацію, щодо моделі сучасного менеджера.

Ключові слова: керівник, лідер, лідерство, формальний лідер, вплив, влада, стиль керівництва.

План заняття

1. Обговорення питань теми (10 хв.).
2. Виконання практичних завдань (60 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада.

2. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

3. Основні положення теорій Х та Y МакГрегора. Типологія керівництва. Розвиток теорій лідерства Р. Лайкертом. “Управлінська решітка” Р. Блейка і Дж. Моутон.

4. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “керівництво”, “вплив”, “влада”?
2. Опишіть типи влади.
3. Охарактеризуйте класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.
4. Наведіть приклади відомих харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.
5. Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та

недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним при орієнтації на кількісні (якісні) результати?

6. Чи існує, на вашу думку оптимальний стиль керівництва? Чому?

7. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником? Основні поняття: керівництво, влада, вплив, лідерство, стиль керівництва.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Ви прийняли на посаду випускника з дипломом бакалавра туризму. Почався сезон, він не справляється з поставленими перед ним завданнями. Навантаження викликало у нього стрес. Виберіть із запропонованих варіантів той, який дозволить вирішити цю проблему:

1. Дати йому той обсяг роботи, який відповідає його рівню компетентності.
2. Відправити працівника у відпустку – нехай зніме стрес.
3. Призначити наставника. Який допомагатиме йому в роботі і навчатиме.
4. Запропонувати написати заяву на звільнення.
5. Інше.

Завдання 2

1. На підприємстві виникла потреба прийняти фахівця на посаду менеджера. Кандидатури на вакантну посаду відрізняються взаємовідносинами з вищим керівництвом:

– кандидат 1 – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, безперечно та точно виконує будь-яке його завдання;

– кандидат 2 – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і безперечно, точно виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник має авторитет;

– кандидат 3 – схильний до суперечок, але дуже досвідчений фахівець, вмільний організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає найкращих результатів;

– кандидат 4 – має значний досвід та фахові здібності в сфері менеджменту, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності та власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур та обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 3.

Політика організації та управління виробництвом і людьми в всесвітньо відомій компанії “Sony” здійснюється на основі наступних принципів:

- постановка цілей і задач, які зрозумілі і керівникам, і працівникам;
- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання;
- антибюрократичний стиль керівництва;
- доручення найбільш важливих проектів новаторам;
- право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим (інтереси справи мають вищий пріоритет);
- виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім’ї під назвою “Sony”.

Сформулювати власне ставлення до принципів менеджменту компанії. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту компанії “Sony” в практичній діяльності українських компаній?

Завдання 4.

Професор американського університету Британської Колумбії Лоуренс Дж. Пітер,

на основі спостережень та тривалих роздумів прийшов до здавалося б парадоксального висновку, який в теорії управління отримав назву “Принцип Пітера”. Суть принципу зводиться до того, що, на думку його автора, некомпетентність в професійних справах зустрічається повсюдно. Тому природно припустити, що тільки компетентність повинна винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі. Тому, як вважає Л.Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування по службі, будь-який працівник зупиниться, зрештою, на рівні своєї некомпетентності. Результат цього – зіпсована робота, відчай колег і зниження ефективності діяльності компанії. Принцип Пітера спірний, але і не позбавлений підстав. Особливе значення рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають не тільки за свою роботу, але і колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо відобразитись на результатах діяльності компанії. Чи згодні ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Спробуйте знайти аргументи на захист своєї позиції.

Завдання 5.

На туристичній фірмі склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками: більшість працівників мають професійну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати: А. Законну. Б. Еталонну. В. Експертну. Г. Примусу. Д. Винагороди. Е. Ваш варіант.

Завдання 6.

На туристичній фірмі склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва.

Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара: А. Делегування. Б. Вказівка. В. Інструментальний. Г. Продаж. Д. Брати участь. Е. Орієнтоване на досягнення.

Завдання 7.

Визначити характерні особливості формальних і неформальних груп.
Результати оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 12.1. Формальні та неформальні групи

Критерії	Формальна група	Неформальна група
Мета		
Спосіб створення		
Спосіб узаконення діяльності		
Чисельність		
Керівник		
Вплив на членів групи		

Завдання 8.

Підлеглий Б систематично не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В. Вищий керівник А знає не тільки про погану роботу підлеглого Б, але й про те, що безпосередній керівник В неявно, внаслідок родинних стосунків з підлеглим Б, фактично замовчує недобросовісність Б. Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає:

покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі підлеглого Б є неявна частка вини безпосереднього керівника В. Кого ж слід більшою мірою покарати? Відповідь обґрунтуйте.

Теми ессе / рефератів:

1. Чому я хочу стати менеджером туристичної фірми
2. Розвиток креативності та інноваційності у майбутніх менеджерів.
3. Особливості ділової кар'єри жінки
4. Портрет сучасного керівника.

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Волошин, Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль. С. 91 – 99. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
2. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, С. 201-218. [Електронний ресурс]: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
3. Коляда, С.П. (укл.) (2018) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». Дніпро, 95 с. [Електронний ресурс]: file:///C:/Users/User/Downloads/1_2121_98262276.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
4. Ситуаційний менеджмент. Лекції. [Електронний ресурс]: <https://lektsii.org/5-29707.html> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Лідерство та ефективне керівництво. [Електронний ресурс]: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. Лідерство у менеджменті – це:
 - а) здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації;
 - б) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
 - в) здатність впливати на індивідумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
2. Одна з характеристик лідера:
 - а) обмежений внутрішньо груповими стосунками;
 - б) призначається офіційно;
 - в) несе відповідальність перед законом за стан справ у групі
3. Що таке стиль керівництва (управління)?
 - а) це манера поведінки керівника з підлеглими;
 - б) це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації;
 - в) це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
4. Поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними, характерна для:
 - а) ліберала;
 - б) автократа;
 - в) демократа.
5. Що слід розуміти в менеджменті під "потребою у владі"?
 - а) бажання працівника впливати на іншого працівника (або групу працівників);
 - б) вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників;
 - в) вплив керівника на підлеглих працівників.

6. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:
- пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації;
 - пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організації;
 - пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
7. Влада – це:
- здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
 - можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
 - можливість втручатися в будь-який процес.
8. Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:
- "Теорією У";
 - Підходом з позицій особистих якостей;
 - "Теорією Х".
9. Ліберальне керівництво базується на:
- повній свободі у визначенні виробничих завдань;
 - повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи;
 - повній свободі у визначенні форм оплати праці.
10. Влада, яка базується на засадах примусу, це:
- вплив на персонал через винагороди;
 - вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання;
 - вплив на персонал через страх.

Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму

Мета: розглянути поняття соціальна відповідальність, корпоративна відповідальність їх загальну характеристику; отримати детальнішу інформацію, щодо соціальної відповідальності в менеджменті туризму.

Ключові слова: відповідальність, соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність у туристичному бізнесі, стратегія соціальної відповідальності, корпоративна соціальна політика.

План заняття

- Обговорення питань теми (10 хв.).
- Виконання практичних завдань (60 хв.).
- Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

- Поняття соціальної відповідальності в бізнесі. Рівні соціальної відповідальності. Юридична відповідальність. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
- Поняття ділової етики. Використання теорії етики в бізнесі. Вироблення правил етичної поведінки в бізнесі. Значення етики ділового спілкування.
- Культура спілкування. Формування корпоративної культури.
- Причини неетичної діяльності. Заходи для забезпечення етичної поведінки.

Дискусійні питання:

- Проаналізуйте, чи доцільно, щоб відповідальність за дотримання стандартів високої якості трудового життя взяла на себе держава, не поділяючи з підприємницькими організаціями й профспілками.
- Які види відповідальності у менеджменті ви можете назвати? Поясніть.

3. Які переваги та недоліки створює, на вашу думку, соціальна відповідальність для підприємця, менеджера?
4. Що ви розумієте під етикою та етичною поведінкою?
5. Що є причинами неетичної поведінки?
6. Чому, на вашу думку, як підприємству загалом, так і конкретному працівникові треба дотримуватися етичної поведінки?
7. Які заходи ви б запропонували для забезпечення етичної поведінки на підприємстві?
8. Чи існує взаємозв'язок між етичною поведінкою та самим процесом управління? Основні поняття: культура менеджменту, соціальна відповідальність менеджменту, етика менеджменту

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Метою будь-якої компанії є максимізація прибутку. Менеджер є ключовою фігурою в управлінні компанією. Головне його завдання – досягнення мети компанії. Разом з тим все більшого значення набуває соціальна відповідальність менеджера перед працівниками компанії, суспільством, країною. Компанія не може існувати і діяти окремо від соціуму, оскільки є частиною суспільства.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники першої позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес – тільки “робити гроші”. Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники другої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання. Реалізуючи концепцію соціальної відповідальності, компанія максимально збільшуватиме вклад в стійкий розвиток, під яким розуміється процес, що дозволяє задовольнити потреби нинішнього покоління.

Чію позицію ви поділяєте і чому? Чи повинен, на вашу думку, керівник виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах? Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому? В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом: в масштабах компанії; в масштабах регіону, країни?

Завдання 2

Ви - керівник фінансового відділу в туроператорській фірмі. Ваші співробітники після закінчення робочого дня залишилися в офісі святкувати чийсь день народження. Один з працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винний дзвонить вам додому по телефону і з тривогою питає, що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

а) “Дійте згідно інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі і зробіть все, що вимагається”;

б) “Докладіть про те, що сталося, охоронцеві. Складіть акт на поломку обладнання та надайте допомогу потерпілому. Завтра розберемося”;

в) “Без мене нічого не здійснюйте. Зараз я приїду і розберуся”;

г) “В якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте швидку”.

Вибір поясніть.

Завдання 3.

Вам повідомили, що директор одго з готелів, який працював з Вашою фірмою, не хоче більше укладати договір про співпрацю. Його заступник натякнув, що тут може спрацювати який-небудь значимий для нього "сувенір" чи подарунок. Ви...

- а) пропонуєте в неофіційній обстановці вручити "сувенір";
- б) утримуєтесь від висловів;
- в) вважаєте, що не варто вручати ніяких "сувенірів".

Оберіть варіант відповіді, з яким Ви погоджуєтесь. Обґрунтуйте. Охарактеризуйте поведінку директора з точки зору етичних норм.

Завдання 4.

Обдумайте та сформулюйте відповіді на питання. До якого типу суспільства належить сучасна Україна? На яку систему цінностей спирається вітчизняний туристичний бізнес? Наведіть приклади.

Завдання 5.

На основі аналізу сучасного світового досвіду запропонуйте інноваційні механізми та інструменти імплементації соціальної відповідальності у систему управління організацією. Визначте конкурентні переваги організації, що забезпечує застосування міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності.

Завдання 6.

Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок. Чи візьмете Ви цю жінку на роботу? Чому?

Завдання 7.

До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуйте його про причину. Виявляється, що він хоче використати день для пошуку нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому, що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі. Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

Теми ессе / рефератів:

1. Феномен корпоративного духу та корпоративного егоїзму.
2. Вплив корпоративної культури туристичної фірми на розвиток особистості та підприємство загалом.
3. Соціальний туризм може змінити світ?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника // Економіка і організація управління, № 1 (17) – 2 (18) 2014, С. 162-165
Інтернет-джерела:
2. Кравцов, С. С., Клімова, А. М. (2019) Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження // Ефективна економіка. [Електронний ресурс]: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
3. Комарова, К.В., Ковальчук, Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/SRM4Kgi> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Юр'єва, І. А. (укл.) (2016) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність, Харків, С. 100 – 118. [Електронний ресурс]:

- http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidprovidalnist.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
5. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. (2015) Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/HR1w91e> (Дата звернення 11.11.2021)
 6. Гусева, О.Ю., Воскобоева, О.В., Хлевицька, Т.Б. (2020) Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
 7. Розметова, О.Г. (2011) Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму // Країнознавство: вип. 1, Київ, С.169-182. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/hR2EZCw> (Дата звернення 11.11.2021)

Тести для закріплення матеріалу:

1. До видів корпоративної соціальної відповідальності відносять:
 - а) внутрішня, зовнішня;
 - б) внутрішня, зовнішня, змішана;
 - в) правильної відповіді немає.
2. Сфера застосування американської моделі СВБ:
 - а) фінансування відбувається через неприбуткові організації або напряму;
 - б) сфера застосування обмежується цінностями та стратегією;
 - в) «Виробнича сім'я» – всі працівники компанії.
3. Благодійність (філантропія) - це справа:
 - а) громадських організацій;
 - б) бізнесменів;
 - в) держави;
4. Показником ефективності програм КСВ є:
 - а) зростання кількості заходів;
 - б) зростання кількості публікацій про компанію в ЗМІ;
 - в) зниження рівня негативного ставлення до організації;

Тема 14. Ефективний менеджмент – управління, орієнтоване на клієнта

Мета: вивчити критерії, які забезпечують ефективність менеджменту.

Ключові поняття: ефективність, організаційна ефективність, принципи ефективного менеджменту, ефективність системи менеджменту, конфлікт, управління конфліктом, клієнтоорієнтованість.

План заняття

1. Обговорення питань теми (10 хв.).
2. Виконання практичних завдань (60 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Що таке ефективність?
2. Що таке організаційна ефективність?

3. Які основні закономірності ефективного менеджменту?
4. Як визначається ефективність системи менеджменту?
5. Які є проблеми в менеджменті туризму?

Дискусійні питання:

1. Чи може бути туристичне підприємство ефективним в сучасних умовах? Свою думку поясніть.
2. Які є типи та види конфліктів найчастіше зустрічаються у менеджерів, які працюють у сфері туризму?
3. Які причини та фактори виникнення конфліктів у туристичних організаціях?
4. Охарактеризуйте етапи процесу управління конфліктами.
5. Охарактеризуйте відомі вам стратегії поведінки в конфлікті.

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Ефективність управління маркетингом. По завершенню планового періоду відділ маркетингу звітував такими показниками:

- Річний обсяг продажу продукції підвищився на 0,8%;
- На новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на сумум 198 тис. грн.;
- Річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн. внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- Протягом року було лише дві скарги споживачів на якість обслуговування.

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

2. Визначити, яким чином можна врахувати показники ефективності роботи кожного менеджера при їхній атестації?

Інформаційна база завдання: на плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання: 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2%; 2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн; 3) при формуванні рекламної кампанії вкластися в річний бюджет – у суму 50 тисяч 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 (таблиця)

Таблиця 14.1. Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

з/п	Менеджери	Показники			
		1	2	3	4
	Менеджер 1	2	5	3	4
	Менеджер 2	5	5	1	5
	Менеджер 3	4	3	5	5
	Менеджер 4	3	3	4	4
	Менеджер 5	5	1	5	4
	Менеджер 6	1	5	5	5

Рекомендації щодо розв'язання та оформлення завдання:

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг набрати менеджер, зважаючи що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.
3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення

фактичної та максимальної кількості балів.

4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку:

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

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

3. Тоді ефективність роботи менеджера 1 дорівнює $3,3:4 = 0,825$.

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

Теми есе / рефератів:

1. Формальні та неформальні фактори прийому та просування працівників в організації.

2. Проблеми ефективного керівництва та лідерства в організації.

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Волошин Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль, С.110-114. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
2. Власенко, Д. О. (2011) Менеджмент : конспект лекцій укладач. Суми, С. 58-62. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/XR3HfDC> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Зайцева, О.І., Бегіна, В.О. (2019) Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р. Сфера обслуговування, С. 221-226. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Щєбликіна, І. О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti (Дата звернення 11.11.2021)
5. Рудьєв, В.А., Гуткевич, С.О. (2011) Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami (Дата звернення 11.11.2021)
6. Король, О.Д., Крачило, М.П. (2009) Менеджмент туризму: Навч. посіб. Проблеми сучасної системи управління туризмом. Київ, С. 198 - 213 [Електронний ресурс]: https://get.ucoz.net/_Id/4/430_Tour_manag.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
7. Гризовська, Л.О. (2018) Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні // Причорноморські економічні студії. 2018, Випуск 26-1, С. 215-218 [Електронний ресурс]: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (Дата звернення 11.11.2021).

Тести для закріплення матеріалу:

1. Ефективність – це...

- а) відношення результату до витрат;
- б) відношення витрат до результату;
- в) різниця між витратами та результатом.

2. Концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління, називається:

- а) цільова концепція;

- б) системна концепція;
- в) функціональна концепція.

3. На організаційний рівень ефективності впливають наступні фактори:

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація;
- б) лідерство, структура, статус, норми;
- в) технології, стратегія, процеси, культура.

4. На груповий рівень ефективності впливають:

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація;
- б) лідерство, структура, статус, норми;
- в) технології, стратегія, процеси, культура.

5. На індивідуальний рівень ефективності впливають:

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація;
- б) лідерство, структура, статус, норми;
- в) технології, стратегія, процеси, культура.

Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом

Мета: розглянути ситуацію, яка склалася на ринку туризму в зв'язку з пандемією, дослідити відмінності в діяльності менеджера в період кризи.

Ключові поняття: криза, антикризовий менеджмент, фінансова подушка безпеки.

План заняття

1. Обговорення питань теми (10 хв.).
2. Виконання практичних завдань (60 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Завдання теоретичної частини заняття:

Питання для обговорення:

1. Що таке криза?
2. Як часто трапляються кризи на світовому туристичному ринку?
3. Яким чином пандемія вплинула на розвиток вітчизняного туризму?
4. Які кроки було зроблено державами для захисту працівників сфери туризму?

Дискусійні питання:

1. Чи можна було за рахунок ефективного менеджменту знизити втрати туристичного підприємства під час пандемії. Відповідь обґрунтуйте.

2. Охарактеризуйте ситуацію, яка склалася під час пандемії в Закарпатті, в Береговому, на обраному туристичному підприємстві.

3. Яку допомогу могла надати держава підприємцям, які працюють у сфері туризму. з огляду на закордонний досвід?

Завдання практичної частини заняття:

Завдання 1

Розставте нижчеперелічені джерела влади у порядку найбільшої значущості для туристичного підприємства:

- володіння інформацією;
- ділові зв'язки та знайомства;
- Примус;
- Особистий приклад;
- Високий професіоналізм;
- Справедлива винагорода;
- Традиції та звичаї, прийняті в організації.

Завдання 2

Одна з основних проблем сучасного вітчизняного туризму – відсутність компетентних менеджерів. Виділяють основні компетенції управлінця, наявність яких необхідна для ефективного виконання основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, регуляція і контроль.

Ознайомтеся з коротким описом компетенцій та визначте, для здійснення яких функцій необхідно їх мати. Результат внесіть у таблицю.

Таблиця 15.1. Матриця компетенцій управлінця та основних функцій менеджменту

№	Компетенція	Функція
1.	Здатність впливати на рішення та дії працівників	
2	Здатність слухати активно, визначаючи сутність питання, розуміти посыл співрозмовника	
3	Здатність скласти бюджет, розподіляючи ресурси фірми (в цифровому виразі) між різними підрозділами та видами діяльності	
4	Здатність обрати і застосувати найбільш ефективний для даної ситуації стиль керівництва	
5	Здатність давати рекомендації, поради, здійснювати підтримку і розвиток працівників (коуч, тренер, наставник)	
6	Здатність сформувати ефективну команду	
7	Здатність до делегування повноважень	
8	Здатність мотивувати працівників	
9	Здатність до формування атмосфери довіри	
10	Здатність до застосування дисциплінарних заходів	
11	Здатність здійснювати відбір кадрів	
12	Здатність до змін, гнучкість	
13	Здатність до педення переговорів	
14	Комунікативна компетентність	
15	Здатність оцінювати корпоративну культуру іншої організації	
16	Здатність до аналітичного мислення (аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища)	
17	Здатність правильно визначати цілі організації	
18	Здатність до інновацій, креативності. Творчості	
19	Здатність правильно оцінювати кадрові ресурси організації як загалом, так і потенціал кожного працівника зокрема.	

Теми ессе / рефератів:

1. Сучасні проблеми корпоративного управління в туризмі.
2. Нові інформаційні технології в діяльності менеджера з туризму

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Волошин Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль, С.110-114. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
2. Власенко, Д. О. (2011) Менеджмент : конспект лекцій укладач. Суми, С. 58-62. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/XR3HfDC> (Дата звернення 11.11.2021)

3. Зайцева, О.І., Бетіна, В.О. (2019) Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р. Сфера обслуговування, С. 221-226. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28> (Дата звернення 11.11.2021)

4. Щєбликіна, І. О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti (Дата звернення 11.11.2021)

5. Рутьєв, В.А., Гуткевич, С.О. (2011) Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami (Дата звернення 11.11.2021)

6. Король, О.Д., Крачило, М.П. (2009) Менеджмент туризму: Навч. посіб. Проблеми сучасної системи управління туризмом. Київ, С. 198 - 213 [Електронний ресурс] : https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

7. Гризовська, Л.О. (2018) Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні // Причорноморські економічні студії. 2018, Випуск 26-1, С. 215-218 [Електронний ресурс]: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (Дата звернення 11.11.2021).

Тести для закріплення матеріалу:

1. До аспектів територіального управління туристичним господарством відносять:
 - а) територіальний аспект управління туристичним комплексом України;
 - б) територіальний аспект галузевого управління туризмом;
 - в) всі відповіді вірні.

2. Важливою проблемою організації туризму є:
 - а) гармонійне поєднання його галузевого і територіального управління;
 - б) оснащення туристичних підприємств;
 - в) відсутність кваліфікованого персоналу.

3. До внутрішніх факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві не відносять:
 - а) купівельна спроможність населення;
 - б) владний склад керівництва;
 - в) неефективна фінансова стратегія.

4. Антикризовий менеджмент – це:
 - а) регулювання процесу виробництва в цілях підвищення його ефективності, зростання продуктивності праці та поліпшення якості продукції і послуг;
 - б) управління виробництвом, сукупність принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та прибутковості;
 - в) управління підприємством, яке може запобігти чи зменшити кризові ситуації в його виробничо-господарській діяльності, а також підтримувати функціонування підприємства в режимі виживання у період кризи і виводити його з кризового стану з мінімальними витратами.

5. САМОСТІЙНА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА

Самостійна робота студента – це форма організації навчального процесу, яка передбачає набуття студентами визначених компетентностей без безпосередньої участі викладача, але під його керівництвом.

На самостійну роботу студентів з дисципліни «Менеджмент у туризмі» відводиться 60 годин, що складає 50% від загального обсягу часу, визначеного навчальним планом.

У ході самостійної роботи студент опрацьовує лекційний матеріал; поглиблює свої теоретичні знання в процесі роботи з рекомендованою літературою; готується до практичних занять, написання контрольної модульної роботи, систематизує вивчений матеріал перед семестровим екзаменом.

Розподіл часу самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1	Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму.	4
2	Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.	4
3	Тема 3. Суб'єкт та об'єкт управління в туризмі.	4
4	Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління	4
5	Тема 5. Управління внутрішнім і зовнішнім середовищем у туризмі	4
6	Тема 6. Функції менеджменту. Функціональна спрямованість менеджменту туризму. Планування	4
7	Тема 7. Організування та мотивування як загальна функція менеджменту	4
8	Тема 8. Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту	4
9	Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок	4
10	Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму.	4
11	Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю.	4
12	Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму	4
13	Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму	4
14	Тема 14. Ефективний менеджмент – управління, орієнтоване на клієнта	4
15	Тема 15. Проблеми сучасної системи управління туризмом	4
	Разом	60

Індивідуальні завдання

Додатково самостійна робота передбачає виконання індивідуального завдання – написання реферату за обраною темою та підготовка до виступу з доповіддю на практичному занятті.

Тема реферату обирається з числа запропонованих на початку семестру (з розрахунку – одна доповідь на одному практичному занятті) і повідомляється

викладачеві. При визначенні теми варто орієнтуватися на власну зацікавленість та наявність літератури.

Мета написання реферату: систематизувати та узагальнити результати наукових досліджень останніх років з обраної проблеми.

Вимоги до реферату:

- Обсяг роботи – 7-15 сторінок;
- Структура: титульний аркуш, план, вступ, основна частина, висновок, список використаної літератури.
- Оформлення – у відповідності до методичних вказівок по оформленню курсових робіт.

Результати проведеного і викладеного в рефераті дослідження презентуються під час практичного заняття у вигляді доповіді і супроводжуються слайдами. Орієнтовна тривалість доповіді – 7-15 хвилин, кількість слайдів – 10-15.

6. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Освітній процес на практичних заняттях організовується із застосуванням інтерактивних, активних, інноваційних, наочних, а з урахуванням пандемії, то ще й дистанційних, методів навчання.

Інтерактивні методи навчання забезпечують комунікацію та взаємодію викладача зі студентом та студентів між собою і передбачають використання наступних прийомів: відповіді на запитання та опитування думок студентів, аналіз ситуацій, дискусії, дебати, полеміки, мозковий штурм, роботу в групах, ігрове перевтілення (ділові ігри).

Серед активних методів навчання на практичних заняттях використовується метод активних ігор. На відміну від ігрового перевтілення навчальні ігри в даному випадку складають самі студенти, які потім контролюють процес гри і відповідають за її результати.

Застосування інтерактивних методів простежується в спрямуванні заняття на формування фахових компетентностей з менеджменту, використання нових форм організації роботи (робота в групах над навчальними проектами) та роботи з інформацією (складання ментальних карт, сторітелінг) на основі інформаційно-комунікаційних технологій (віртуальні словники, інтерактивні карти тощо).

Дистанційні методи навчання, які використовуються в навчальній дисципліні «Менеджмент у туризмі», нічим не відрізняються від названих вище, окрім онлайн формату. Це відео конференції в форматі семінарів, онлайн дискусії, групове консультування, тестування, бліц-опитування тощо.

Рівень досягнення програмних результатів навчання перевіряється методами самоконтролю та контролю (поточного та підсумкового).

Самоконтроль здійснюється студентом за власним бажанням, його мета – визначити якісний рівень навчання, окреслити теми чи окремі позиції, які вимагають доопрацювання. Встановити власний рівень знань та сформованих навичок дозволяють питання для самоперевірки та тести, котрі пропонуються для кожної з тем.

В процесі вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент у туризмі» викладач застосовує усний, письмовий та тестовий методи поточного контролю. Усний контроль має форму індивідуального, фронтального чи ущільненого опитування і передбачає питання та завдання репродуктивного (відтворення вивченого), реконструктивного (застосування знань у змінених ситуаціях) та творчого (застосування знань у нестандартних умовах) характеру. Рівень засвоєння теоретичних знань перевіряється також методом тестового контролю, а розуміння сутності інформації – графічного контролю. Письмовий контроль застосовується переважно при написанні контрольних модульних робіт та понятійних диктантів.

Форма підсумкового контролю – усний екзамен.

7. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання освітніх досягнень студентів протягом семестру здійснюється за 100-бальною системою. Відповідно до навчального плану, протягом семестру відбувається 15 практичних занять, на кожному з яких студент може отримати 4 бали. В загальній сумі це складає 60 балів.

Критерії оцінювання студента на кожному практичному занятті залежать від виду роботи, але в обов'язковому порядку враховують:

- рівень опрацювання і засвоєння теоретичного матеріалу;
- логічність, обґрунтованість, лаконічність, змістовність відповіді;
- активність.

Поточний контроль на практичних заняттях має регулятивний та координуючий характер, тому студенти мають можливість підвищити отримані бали.

Обсяг дисципліни «Менеджмент у туризмі» розділено між двома змістовними модулями, по завершенню кожного з них передбачається написання модульної контрольної роботи. Мета проведення контрольної роботи – оцінювання рівня опанування студентом теоретичного матеріалу та вміння застосовувати його для вирішення виробничих ситуацій. На модульну контрольну роботу виносяться питання, аналогічні тим, які розглядалися на практичних заняттях.

Контрольна модульна робота оцінюється в 15 балів і не перескладається. Якщо відсутність студента на модульній контрольній роботі має об'єктивні причини, він може її написати у зручний для нього та викладача час.

Індивідуальна робота студента (підготовка реферату та доповідь) оцінюється в 10 балів. При цьому враховується глибина розкриття теми в рефераті та під час доповіді, відповідність оформлення роботи вимогам.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль				Індивідуальна робота	Сума
Змістовий модуль №1		Змістовий модуль № 2			
T1- T8	КМР 1	T9- T15	КМР 2	10	100

Екзамен, як форма підсумкового контролю, проводиться в усній формі відповідно до розкладу екзаменаційної сесії. Якщо студент за результатами поточного контролю отримав позитивну оцінку, яка його влаштовує, він може бути звільнений від підсумкового контролю. В такому разі в залікову книжку та екзаменаційну відомість виставляються бали, отримані за результатами роботи в семестрі.

В іншому випадку студент має складати іспит. Іспит оцінюється по 100-бальній системі. Бали, отримані раніше, при екзаменаційному оцінюванні не враховуються.

Оцінювання навчальних досягнень студентів здійснюється за наступною шкалою:

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену
90 – 100	A	відмінно
82-89	B	добре
75-81	C	
64-74	D	
60-63	E	задовільно
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

8. ПЕРЕЛІК ТЕМ ЕССЕ / РЕФЕРАТІВ

1. Менеджмент: технологія чи мистецтво?
2. Менеджмент у моєму житті.
3. Вплив особливостей історичного розвитку України / Закарпаття на управління сферою туризму
4. Нове – це добре забуте старе. Реалізація ідей минулих століть в сучасному туристичному менеджменті.
5. Джерела переваг туристичної фірми.
6. Способи залучення персоналу туристичної фірми і її розвиток.
7. Нові проблеми та можливості менеджерів туристичних фірм у цифровому світі
8. Характеристика внутрішніх факторів, які впливають на реалізацію оперативних планів.
9. Оптимальна організаційна структура регіональної туроператорської фірми.
10. Нові інформаційні технології в діяльності менеджера з туризму
11. Зв'язок кадрової політики зі стратегією туристичного бізнесу.
12. Причини та наслідки змін у діяльності туристичних агенств Березівщини в 2000-2021 рр.
13. Рівень стандартизації, сертифікації та ліцензування туристичних послуг у Березівській ОТГ.
14. Роль та функції керівника турагенства.
15. Проблеми розробки цілей розвитку туристичної фірми
16. Фактори, які визначають рівень задоволеності працівника
17. Управління талантами в організації
18. Основні причини нерационально витраченого часу працівників туристичної фірми.
19. Вісім уроків лідерства Роберта Кійосакі
20. Пріоритетні ролі керівника туристичної фірми
21. 45 татувань менеджера Максима Батирьова
22. Поведінка, яка забезпечує успіх у бізнес-середовищі
23. Лінійність та нелінійність у менеджменті
24. Влада та способи її реалізації
25. Інтуїція як спосіб прийняття управлінського рішення
26. Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою (Лі Якокка)
27. Важливість ділової комунікації в сфері обслуговування.
28. Способи визначення правдивості та достовірності інформації.
29. Чому я хочу стати менеджером туристичної фірми
30. Розвиток креативності та інноваційності у майбутніх менеджерів.
31. Особливості ділової кар'єри жінки
32. Портрет сучасного керівника.
33. Феномен корпоративного духу та корпоративного егоїзму.
34. Вплив корпоративної культури туристичної фірми на розвиток особистості та підприємство загалом.
35. Соціальний туризм може змінити світ?
36. Формальні та неформальні фактори прийому та просування працівників в організації.
37. Проблеми ефективного керівництва та лідерства в організації.
38. Сучасні проблеми корпоративного управління в туризмі.
39. Нові інформаційні технології в діяльності менеджера з туризму

9. ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ НА КОНТРОЛЬНО-МОДУЛЬНУ РОБОТУ

I. варіант

ПІБ _____

1. Дайте визначення поняттям

Управління –

Менеджер –

Регулювання –

Контроль –

Лінійні повноваження –

2. Дайте відповіді на запитання

- a) Наскільки необхідним є в менеджменті визначення стадії розвитку організації?
b) Які фактори (зовнішні чи внутрішні) більше впливають на розвиток туристичної організації? Поясніть.

Практичне завдання

Ви – директор туристичного підприємства. Останнім часом на вашу почали надходити скарги і рекламації.

Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів. Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю 8.1.

Таблиця 8.1. Функція контролювання на туристичному підприємстві

Види контролю	Характеристика процесу контролю щодо ресурсів	
	Матеріальні ресурси	Трудові ресурси
Попередній		
Поточний		
Заключний		

II. варіант

ПІБ _____

1. Дайте визначення поняттям:

Менеджмент туризму –

Планування –

Організація –

Управлінський процес –

Лінійна організаційна структура –

2. Дайте відповіді на запитання

а) Чи є відмінність між менеджером, управляючим та бізнесменом? Свою думку обґрунтуйте.

б) Яка організаційна структура характерна для туристичних фірм? Обґрунтуйте свою точку зору.

Практичне завдання

Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Завдання виконати в таблиці.

Таблиця 2.1. Моделі менеджменту

Критерії порівняння	Моделі менеджменту	
	Японська	Американська

10. ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ»

1. Менеджмент як сфера діяльності
2. Типи і ролі менеджерів
3. Методологія менеджменту. Методи менеджменту
4. Методологія менеджменту. Закони та закономірності менеджменту
5. Методологія менеджменту. Принципи менеджменту
6. Сутність і зміст менеджменту в туризмі.
7. Передумови виникнення науки управління
8. Основні наукові школи в менеджменті.
9. Основні моделі менеджменту.
10. Еволюція менеджменту туризму.
11. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі.
12. Об'єкт управління в туризмі.
13. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі.
14. Туристичні організації як об'єкт управління.
15. Поняття організації. Її ознаки та загальні риси.
16. Концепції життєвого циклу організації
17. Організація як відкрита динамічна система
18. Зовнішнє середовище організації
19. Організаційні структури управління в туризмі.
20. Поняття та зміст процесу управління
21. Розподіл операцій в процесі управління
22. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті
23. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями.
24. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
25. Сутність організаційної діяльності як загальної функцію менеджменту.
26. Сутність мотивації на підприємстві.
27. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві.
28. Процесуальні теорії мотивації.
29. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на туристичному підприємстві
30. Матеріальні потреби як основа мотивації праці
31. Контроль та його види. Етапи та модель процесу контролю.
32. Поняття координації та регулювання. Види та етапи регулювання
33. Сутність і класифікація методів менеджменту. Специфіка методів менеджменту в туризмі
34. Економічні методи менеджменту.
35. Адміністративні методи менеджменту.
36. Соціально-психологічні методи менеджменту.
37. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття
38. Технологія прийняття управлінського рішення
39. Методи прийняття управлінських рішень
40. Інформація, її види та роль у менеджменті
41. Поняття та характеристика комунікацій
42. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу
43. Сучасні інформаційні технології в менеджменті туризму
44. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства.
45. Основи керівництва: вплив та влада.
46. Форми впливу та влади.

47. Теорії лідерства. Типологія лідерів.
48. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
49. Відповідальність, її види.
50. Соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність.
51. Соціальна відповідальність в туризмі.
52. Ефективний менеджмент. Оцінювання та показники ефективності управління.
53. Клієнтоорієнтоване управління в туризмі.
54. Управління конфліктами.
55. Проблеми сучасної системи управління туризмом

11. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

А

Авторитарний стиль управління – стиль діяльності менеджера, в основі якого лежить абсолютизація принципу єдиноначальності й повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень.

Авторитет – вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Адміністративна школа управління (класична теорія організації) – система поглядів на менеджмент, що полягала у визначенні універсальних принципів управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Адміністративні методи менеджменту – системи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення поставлених цілей.

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджера, спрямована на узгодження спільної виробничо-господарської й управлінської діяльності членів організації: розподіл обов'язків, узгодження та координація дій.

Аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – методика, яка дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство як зовні, так і зсередини.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення завдання (факторами) та його результатами (прийнятим рішенням).

Антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації, подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління організацією.

Б

Бізнес – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

Бізнесмен – підприємець, власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить дохід.

В

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від власне дій, що координуються.

Вертикальні зв'язки (субординаційні, ієрархічні зв'язки) – зв'язки керівництва і підпорядкування, які служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації.

Визначення цілей менеджменту – вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних й якісних параметрів або вербальне (словесне).

Вимоги кваліфікаційні – докладно складений опис роботи на конкретній посаді, із вказівкою робочих обов'язків і можливостей просування по службі.

Винагорода – те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля та виконану роботу.

Вирішення проблеми – спосіб подолання розриву між бажаним та фактичним станом об'єкту управління, вибір одного з багатьох напрямків дій, що дозволяють перейти від фактичного стану до бажаного.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Відбір кадрів (персоналу) – система заходів, яка дозволяє виявити людей, які за своїми індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання та ефективного виконання професійної діяльності з певної спеціальності.

Відкриті комунікації – це обмін інформацією усіх типів між усіма членами організації, її функціональними підрозділами і рівнями ієрархії.

Відповідальність – це положення, при якому особа, яка виконує яку-небудь роботу, зобов'язана дати повний звіт про свої дії і прийняти на себе вину за можливі наслідки, які можуть наступити при виконанні.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей за допомогою волі, насильства, авторитету, права (політична влада, система державних органів).

Влада, заснована на винагородженні – це можливість менеджера згідно з повноваженнями, якими його наділено за посадою, що він займає, офіційно заохочувати підлеглих.

Влада, заснована на примусі – це можливість менеджера застосувати покарання.

Внутрішнє винагородження – це задоволення, яке людина одержує у процесі виконання самої роботи.

Волонтаризм в управлінні – вольове втручання в управлінську діяльність, яке ігнорує наукові положення, висновки та рекомендації менеджменту, вимоги об'єктивних економічних законів.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

Г

Гнучкість управлінських рішень – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів і засобів досягнення поставлених цілей.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної роботи в організації на її складові.

Горизонтальні зв'язки (зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління) носять характер погодження і є однорівневими, їх основне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів організації при вирішенні виникаючих між ними проблем.

Горизонтальні комунікації – це процес обміну повідомленнями між членами однієї групи або працівниками рівного рангу.

Д

Двофакторна теорія Ф. Герцберга – це змістовна теорія мотивування, яка стверджує, що поведінка людини у процесі праці визначається двома групами факторів: гігієнічними й мотиваторами.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Демократичний керівник – керівник який делегує владні повноваження працівникам, сприяє їхній участі в управлінні й за рахунок впливу на підлеглих покладається на референтну й експертну владу.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Діагностика професійна – вивчення та оцінка потенційних професійних можливостей людини з метою установлення ступеня відповідності працівника, що наймається, тим трудовим функціям, що покладаються на нього.

Діагональні комунікації – комунікації, що перехрещують функції і рівні управління організації, проходять через них.

Ділова етика менеджерів (підприємців) – містить у собі систему ідеалів (цінностей, норм тощо), на які спирається менеджер, будь-яка ділова людина, щоб досягти поставленої мети.

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Довгострокові плани – плани, розраховані на перспективу 3-5 років і враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Е

Економічні методи управління – це способи впливу на окремих працівників та на виробничі колективи в цілому, що реалізують матеріальні інтереси їх участі у виробничих процесах шляхом використання товарно- грошових відносин та економічних важелів.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Експерти – група людей, що володіють необхідною і достатньою інформацією для об'єктивної оцінки певного явища.

Етика керівника – система норм моральної поведінки керівника, що заснована на розумінні та урахуванні психології працівників, вихованні особистості, культурі поведінки та умінні управляти своїми почуттями, емоціями у процесі особистих взаємостосунків з підлеглими, вищими керівниками та колегами.

Ефективність – це відповідне співвідношення результату і мети, або результату і витрат на його досягнення.

Ефективність діяльності організації – досягнення найвищих результатів за найменших витрат.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

З

Загальні принципи менеджменту – це правила, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного положення на ринку.

Зворотний зв'язок – процес передачі повідомлення у зворотному напрямі: від одержувача до відправника; це реакція одержувача на повідомлення.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які знаходяться поза межами організації і впливають на її діяльність.

І

Індивідуальний стиль діяльності – стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

Інструкції – вказівки, звід правил, що встановлює порядок і спосіб здійснення, виконання чого-небудь для тих, хто не має права приймати самостійних рішень.

Інтерактивний керівник – керівник, що виявляє велику увагу до досягнення консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їхнім взаємодіям і порозумінню.

Інтуїція – здатність індивіда не звертаючись до логічних обрахунків швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації та приймати рішення на основі минулого досвіду.

Інформаційна відповідальність – це надання правдивої і чесною інформації засобам масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами тощо.

Інформаційна система організації – організація процедури збору, обробки та передачі адекватної, своєчасної й достовірної інформації для планування, контролю, оцінки та координації виробничої діяльності організації.

Інформація управлінська – сукупність відомостей про внутрішній та зовнішній стан керованої системи (об'єкта управління), що використовується для оцінки ситуації та розробки управлінських рішень.

К

Кадри – основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача.

Керівник – це менеджер, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.

Керована підсистема – задіяні у виробництві людські, матеріальні та фінансові ресурси організації (підсистема організації, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації).

Керуюча підсистема – частина соціальної складової організації, яка виконує функції управління керованою підсистемою.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Класична модель прийняття рішення – модель, за якою особа, котра приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Колективне управління – стиль лідерства в концепції Р.Блейка і Дж. Моутон, за якого в колективі формується атмосфера взаємної поваги та довіри, а досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної та спеціальної ерудиції, необхідного досвіду роботи, відповідних умінь і навичок щодо управління колективом, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Комунікативна схема – спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Контролінг персоналу – концепція управління персоналом, орієнтована на аналіз виключно кількісних показників, на сферу управління персоналом, на якісний аналіз економічного й соціального компонентів ефективності.

Контроль – це вид управлінської діяльності, що передбачає порівняння фактичного виконання із запланованим, аналіз відхилень, оцінку тенденцій для впливу на покращення процесу, оцінка альтернатив і, за необхідності, рекомендацію корегуючих дій.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами

Конфлікт організаційний – несумісні відмінності в діяльності двох або більше людей, що викликають протидію та порушують ділові стосунки в організації.

Конфліктна ситуація – ситуація, за якої цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у протиріччя між собою, але відкритого зіткнення ще немає.

Концепція типів управління Р. Блейка і Дж. Моутон – одна з поведінкових концепцій лідерства, у якій на основі двох критеріїв (рівень турботи про людей та рівень турботи про виробництво) побудовано таблицю (решітку), в межах якої окреслені зони п'яти стилів лідерства.

Координація – це процес організації спільної діяльності менеджерів, що обіймають різні посади.

Координування – це функція менеджменту. Яка передбачає встановлення узгодженості дій численних виконавців плану у відповідності до цілей підприємства

Короткострокові плани – плани, які складаються на період до 1 року і, як правило, не змінюються.

Корпоративна відповідальність – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, символів а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в корпорації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це система послідовних економічних, екологічних і соціальних заходів компанії, реалізованих на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації компанії, а також на ріст капіталізації й конкурентоспроможності, що забезпечує прибутковість і сталий розвиток підприємства

Криза – це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Л

Ліберальний керівник – це керівник, який дає своїм підлеглим майже повну свободу щодо вибору робочих завдань і контролю за своєю роботою.

Ліберальний стиль – стиль управління, який відрізняється низькою вимогливістю, потуранням, відсутністю дисципліни і вимогливості, пасивністю керівника і втратою контролю над підлеглими, наданням їм повної свободи дій.

Лідер – це учасник групи, здатний впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Лінійна організаційна структура управління – взаємопідпорядкування органів у вигляді ієрархічної драбинки.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

М

Макросередовище – це зовнішнє середовище непрямого «пливу, складовими якого є: економічна, політична, правова, соціально-демографічна та міжнародна компоненти.

Матеріальне стимулювання працівників – сукупність форм забезпечення і підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні певних індивідуальних та колективних результатів.

Матеріальні потреби – це сукупність матеріальних благ, які мають речову форму, і виступають як головний збуджуючий мотив трудової діяльності людини.

Менеджер – людина, яка займає постійну керуючу посаду, має повноваження і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на

досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Менеджмент загальний – вид управлінської діяльності, що пов'язана з процесами планування, організації, мотивації, контролю, координації на підприємстві.

Менеджмент кадровий – вид управлінської діяльності, пов'язаний з підбором, прийомом на роботу, навчанням та звільненням персоналу.

Менеджмент операційний – вид управлінської діяльності, характерний для менеджерів нижчого ступеня управління, що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і надання послуг.

Менеджмент організацій – сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, підприємствами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Менеджмент стратегічний – вид управлінської діяльності, що пов'язана із формуванням місії, цілей і довгострокових стратегій підприємства.

Менеджмент туризму (менеджмент туристичний) – управління соціально-економічними явищами і процесами, які мають місце в сфері туризму.

Менеджмент фінансовий – вид управлінської діяльності, пов'язаний з визначенням потреб у фінансових ресурсах, виявленні всіх альтернативних джерел фінансування та їх оцінку; практичне одержання фінансових ресурсів та ефективне їх використання.

Метод «дерево рішень» – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Метод – засіб досягнення якої-небудь мети, розв'язання конкретного завдання, спосіб дії.

Метод менеджменту – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів з метою підвищення ефективності діяльності та вирішення поставлених задач.

Метод мережевого планування – це графічне зображення послідовності робіт і подій.

Методи математичного програмування – методи розв'язання екстремальних задач з кількома змінними.

Методи оперативно-розпорядчого впливу – це сукупність методів і прийомів, які забезпечують оперативне управління (управління поточною діяльністю) сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Методи організаційного впливу – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентування їх діяльності, побудови структур управління, регламентації повноважень керівників і спеціалістів, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування

Міжособистісні комунікації – це прямий (віч-на-віч) міжособистісний обмін інформацією.

Мікросередовище – це зовнішнє середовище прямого впливу. Це учасники ринку, що безпосередньо контактують з організацією і впливають на неї: споживачі продукції (послуг) даної організації, постачальники, конкуренти, організації інфраструктури тощо.

Місія організації – це основна мета, філософія і зміст її створення й існування, це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

Модель лідерства «Шлях-мета» Хауса-Мітчелла – ґрунтується на передбаченні, що між ефективним лідерством і рівнем мотиваційної сили очікувань

послідовників існує прямий зв'язок. Отже, ефективний лідер – той, хто допомагає послідовникам йти шляхом, який веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим як найкраще й найзручніше виконати завдання та завдяки цьому збільшити персональне винагородження.

Модель ситуаційного лідерства П. Херсі й К. Бланшара – ґрунтується на передбаченні, що вибір керівником одного із чотирьох запропонованих у моделі стилів лідерства («давати вказівки», «переконання», «залучення до участі», «делегування») залежить від ступеня (стадії) «зрілості підлеглих».

Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера – пояснює вибір одного з двох, запропонованих у моделі стилів лідерства (орієнтація на підлеглих або орієнтація на роботу), впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) стосунки: лідер – послідовники; 2) структурованість завдання для підлеглих; 3) рівень посадових повноважень керівника.

Моральність — вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснювати моральні дії та вчинки.

Мотив – спонукальна причина, привід до якоїсь дії.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей.

Мотивування – процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Винагородження – тобто те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші.

Н

Невербальна комунікація – обмін інформацією, що здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Неформальна організація – система взаємозв'язків між співробітниками організації, що виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Неформальні канали комунікації – це комунікативні канали, не пов'язані з формальними каналами або з ієрархічною структурою організації.

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

О

Об'єкт системи менеджменту в туризмі (керована підсистема) – все, що може стати для суб'єкта туризму (туриста) метою подорожі.

Об'єкт управління – елемент системи управління (предмет, явища), на який спрямовано управлінську діяльність.

Оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги.

Організаційна ефективність – це здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Організаційна структура – впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією.

Організація – специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури

підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Організування – це процес, здійснюваний керівником і спрямований на розподіл спільної діяльності серед виконавців і встановлення між ними причинних відносин діяльності, що викликають ефект додаткового корисного результату.

П

Пасивна кадрова політика – відсутність у керівництва організації чітко вираженої програми дій відносно персоналу, зведення кадрової роботи до ліквідації негативних наслідків.

Перешкоди («шуми») – усе, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Підприємець – людина, що здійснює бізнес, розпочинає нове діло, реалізує певні нововведення, вкладає власні кошти в розвиток підприємства і зважується на ризик, долає протидію зовнішнього середовища, регулює процес створення нового, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Підприємництво – господарська діяльність підприємця, особливий, творчий тип господарювання (економічної поведінки), якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів викори-стання ресурсів, активність та прагнення до нових перспектив, можливостей, творче ставлення до ризику.

План – завчасно намічений комплекс заходів, що передбачає строки, відповідальних та послідовність виконання визначених робіт в рамках обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Планування стратегічне – різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності (курсу розвитку) організації (тобто планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства).

Планування як функція менеджменту – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів її досягнення.

Поведінкова модель прийняття рішень – поведінка, яка ґрунтується на передбаченні, що можливості менеджера у своєму бажанні прийняти раціональне рішення завжди обмежені внаслідок впливу чисельних об'єктивних (можливості отримати вичерпну інформацію) та суб'єктивних (власні здібності, звички, упередженість) факторів. Тому в межах поведінкової моделі менеджери не оптимізують свій вибір, а шукають варіанти задовільного (достатньо доброго) розв'язання проблеми. Для цієї моделі характерні спрощений опис й аналіз проблемної ситуації, обмежена кількість альтернатив і критеріїв їх вибору.

Поведінковий підхід до лідерства – сукупність концепцій лідерства, які ґрунтуються на передбаченні, що результативність лідерства визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань.

Поточні плани – це річний план роботи підрозділу з розбивкою по кварталах і місяцях відповідно до його призначення (місією) та цілям (деревом цілей) на даний рік.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Прийняття рішення (загальне визначення) – процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується шляхом вибору рішення, тобто вибору дії, спрямованої на усунення проблемної ситуації.

Примус – зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом незалежно або всупереч бажанню.

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.

Процес контролю – це діяльність, спрямована на встановлення відповідності фактично досягнутих результатів запланованим та здійснення корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів.

Процес управління – послідовна діяльність суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), котрі реалізуються у певній послідовності.

Психологічні методи управління – це способи регулювання відносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату.

Р

Раціональна модель ухвалення рішень – систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість й управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні та володіють вичерпною інформацією.

Регламентування – це процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організацій, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, що можуть задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Ризик – небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами.

Рішення – це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі.

С

Самоконтроль – контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Сильні сторони організації – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Система функцій управління (загальних і конкретних) — комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що

визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Слабкі сторони організації – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, пов'язаний наряду з основною діяльністю компанії й вихідний за рамки певного законом мінімуму.

Соціальні методи управління – це система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову та соціальну активність працівників.

Соціальна відповідальність менеджера – це така форма активної взаємодії керівника з колом внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, яка б сприяла прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому.

Спонування – потреба, усвідомлена з погляду потреби здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Стандарт – документ, затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів і відхилень.

Стиль керівництва – манера поведінки керівника стосовно підлеглих, за допомогою якої здійснюється вплив на працівників організації.

Стиль керівництва автократичний – стиль, за яким керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації.

Стиль керівництва демократичний – стиль керування, для якого характерні: високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими.

Стиль керівництва комбінований – стиль, який передбачає різні варіанти поєднання демократичного, ліберального й автократичного стилів керівництва.

Стиль керівництва ліберальний (пасивний) – стиль керування, який характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі діяльності, приймати рішення й контролювати свою роботу.

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля і включають відповідні мотиви.

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Структура організації – її внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему відповідних зв'язків, їх підпорядкованість і взаємодію.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації.

Суб'єкт управління – людина або група людей, які ставлять цілі перед об'єктом

управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління та контролюють їх виконання.

Схема організаційної структури управління – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Т

Теорії особистих якостей лідера – сукупність теорій лідерства, в основу яких покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей, які відрізняють їх від не лідерів (лідерами народжуються, а не стають).

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу – одна з теорій змісту мотивації, в основу якої покладено припущення, що мотивація людини в організації визначається комплексом потреб, причому потреби кожного індивіда (фізіологічні, у безпеці, соціальні, у повазі, у самореалізації) задовольняються в ієрархічному порядку.

Теорія мотивації ф. Герцберга – одна із теорій змісту мотивації, яка стверджує, що для створення ситуації мотивації керівник має забезпечити для підлеглих наявність не тільки «гігієнічних» факторів, пов'язаних середовищем, у якому здійснюється робота (прийнятний рівень заробітної плати, умов праці, взаємовідносин з начальником тощо), але й «мотиваційних» факторів, пов'язаних змістовністю самої роботи (визнання досягнень і результатів, відповідальність, професійне та службове зростання тощо).

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда – це змістовна теорія мотивування, у якій виділяються три категорії потреб (влади, успіху, причетності), що формуються протягом життя індивіда.

Теорія очікувань – це теорія процесів мотивування, що засновується на припущенні про те, що рівень мотивування працівників залежить від їх уявлень про свої здібності до виконання завдань і одержання винагородження.

Теорія підкріплення – це теорія процесів мотивування, предметом якої є взаємозв'язок між поведінкою працівників організації і її наслідками.

Теорія сподівань (очікувань) В. Врума – одна з теорій процесу мотивації, яка ґрунтується на передбаченні, що мотивація людини в організації залежить від її уявлення щодо власної спроможності виконати робоче завдання, щодо достатності винагородження його виконання та щодо можливостей одержати бажане винагородження. Якщо хоча б одне з цих трьох уявлень буде негативним, то слабкою буде й мотивація до діяльності людини в цілому.

Теорія справедливості С. Адамса – одна з теорій процесу мотивації, яка пояснює процес мотивації тим, наскільки справедливо людина сприймає винагороду власного трудового внеску в результати діяльності організації порівняно з винагородою та внесками інших її співробітників.

Технологія менеджменту – процес реалізації конкретних функцій менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо) шляхом застосування загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання).

Транскордонний туристичний продукт-місце можна вважати окремим варіантом продукту, реалізованого (сформованого, спожитого) на території як мінімум двох держав на основі однорідного використання туристичного потенціалу цієї території.

Туристична дестинація – територія, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт координується одним чи декількома закладами (влада) або організаціями

Туристичний продукт-місце – особливий географічно детермінований продукт, котрий складається з деяких елементів туристичного потенціалу або наявних простих продуктів цієї території, об'єднаних вищою ідеєю, яка визначає оригінальність, унікальність і ринкову привабливість такого продукту.

Туристичний регіон – це географічна територія (місце, регіон), яку гість або певний сегмент туристичного ринку обирає метою подорожі.

Туристичний центр – це місцевість або об'єкт, які приваблюють туристів завдяки наявності специфічних рекреаційних ресурсів, переваг транспортно-географічного положення і доступної для туриста інформації про це.

У

Універсальні принципи управління – сукупність визначених А. Файолем основних, фундаментальних положень, норм і правил, що відображають вимоги до управлінської діяльності та якими слід керуватися менеджерам у практичній роботі.

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Управління за результатами – сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені й узгоджені усіма працівниками організації (складається з процесу планування результатів, процесу ситуаційного управління та процесу контролю).

Управління за цілями – спосіб управління, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей організації загалом.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничою діяльністю організації.

Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації (результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації).

Управлінський процес – комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються у певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних управлінських задач (проблем) та досягнення поставлених цілей.

Ф

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Формальний лідер – керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій.

Формальні канали комунікації – це канали комунікації, що пронизують організацію відповідно до командного ланцюгу або підрозділу відповідальності за виконання робочих завдань.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт для досягнення поставленої задачі.

Функціональна організаційна структура управління – ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях.

Функція – робота, діяльність із виконання певних завдань.

Х

Харизматичне лідерство – це спрямованість поведінки лідера на натхнення і мотивування працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує стандартні результати.

Ц

Центр туризму – місто, місцевість або об'єкт, де на базі рекреаційних ресурсів створено комплекс туристично-екскурсійного обслуговування.

Централізація управління – зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту в певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Цілевстановлення – це процес усвідомлення та формування мети,

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору досягнення мети найбільш доцільним способом.

Ш

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що досліджувала переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Ф. Тейлор, Ф. Гільберт та Л. Піблет, Г. Форд, Г. Гант).

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, розумінні організації як складного соціального організму, який перебуває під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Штабний персонал в організації – спеціалісти, покликані підвищувати ефективність роботи менеджерів лінійних підрозділів.

Ю

Юридична відповідальність – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм та т.п., які регламентують межі та засади діяльності організації.

Я

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

Якість управління – це ступінь відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Якості особистості керівника — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

12. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Білоусов, О.М., Лугінін, О.Є., Морозова, О.С., Соколова Л.В. (2017) Менеджмент туристичної галузі: підручник, Херсон, С. 120–135.
2. Король О.Д., Крачило М.П. (2009): Менеджмент туризму: Навч. посіб., Київ, С. 10-21.
3. Мальська М.П., Бордун О.Ю. (2012) Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник, Львів, 248 с.
4. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.
5. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, С. 160-164.
6. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н. О. (2017): Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С. 7-9.
7. Поступна О. В. (укл.) (2020) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 235 с.

Інтернет-джерела:

1. Андренко, І. Б., Кравець, О. М., Писаревський, І. М. (2014) Менеджмент туризму: навч. посібник, Харків. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/dRhwEwh> (Дата звернення 11.11.2021)
2. Байда, Б. Ф. (2021) Структурні характеристики системи менеджменту туризму. [Електронний ресурс]: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Бардась, А.В., Бойченко, М.В., Дудник, А.В. (2012) Менеджмент : навч. посіб., Донецьк. [Електронний ресурс]: <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Bardas-A.-V.-Menedzhment.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Віноградська, О. М., Віноградська, Н. С., Шевченко, В. С. (2008) Менеджмент : Навчальний посібник, Харків. [Електронний ресурс]: <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%2B.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Власенко, Д. О. (2011) Менеджмент : конспект лекцій укладач. Суми. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/XR3HfDC> (Дата звернення 11.11.2021)
6. Волошин Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
7. Воронкова, В.Г., Беличенко, А.Г., Попов, О.М., Резанова Н.О. (2006) Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів. Київ. [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/glavy/47608-rozdl-14-flosofyagaluzevogo-planuvannya.html> (Дата звернення 11.11.2021)
8. Гризовська, Л.О. (2018) Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні // Причорноморські економічні студії. 2018, Випуск 26-1, С. 215-218 [Електронний ресурс]: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (Дата звернення 11.11.2021).
9. Гусєва, О.Ю., Воскобоєва, О.В., Хлевицька, Т.Б. (2020) Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
10. Зайцева, О.І., Бетіна, В.О. (2019) Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р. Сфера обслуговування, С. 221-226. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28> (Дата звернення 11.11.2021)

11. Кіптенко, В. (2012) Менеджмент туризму. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54 (Дата звернення 11.11.2021)
12. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. (2015) Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/HR1w91e> (Дата звернення 11.11.2021)
13. Коляда, С.П. (укл.) (2018) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». Дніпро, 95 с. [Електронний ресурс]: file:///C:/Users/User/Downloads/1_2121_98262276.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
14. Комарова, К. В., Ковальчук, Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/SRM4Kgi> (Дата звернення 11.11.2021)
15. Копачинська, Г. (2020) Історія розвитку менеджменту туризму. Текст лекції [Електронний ресурс]: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13424/3/text%20leksii%20OITM.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
16. Кравцов, С. С., Клімова, А. М. (2019) Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження // Ефективна економіка. [Електронний ресурс]: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
17. Кравченко, В. О. (2013) Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль, Одеса. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/CE35Ir9> (Дата звернення 11.11.2021)
18. Кужда, Т. І. (укл.) (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль. [Електронний ресурс]: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovu_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
19. Леонтєва, Л.С. (2018) Теорія менеджменту : Етапи розвитку менеджменту [Електронний ресурс]: https://stud.com.ua/50561/menedzhment/etapi_rozvitku_menedzhmentu_suchasna_upravlinska_paradigma#36 (Дата звернення 11.11.2021)
20. Лідерство та ефективне керівництво. [Електронний ресурс]: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
21. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/FRd9kKF> (Дата звернення 11.11.2021)
22. Мальська, М. П., Пандяк, І. Г., Занько, Ю. С. (2011) Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya (Дата звернення 11.11.2021)
23. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistic_hnogo_pidpriyemnitstva (Дата звернення 11.11.2021)
24. Мальська, М.П., Антонюк, Н.В. (2008) : Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
25. Менеджмент. Курс лекцій. [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/5721123/> (Дата звернення 11.11.2021)
26. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. (1997) Основи менеджменту. Москва. [Електронний ресурс]: <https://infotour.in.ua/meskon07.htm> (Дата звернення 11.11.2021)
27. Михайлов, С.І. (2006) Менеджмент. Навчальний посібник, Вінниця. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/PRfJQmY> (Дата звернення 11.11.2021)

28. Михальова, Е.П. (2012) Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. Тернопіль. [Електронний ресурс]: https://stud.com.ua/50763/mededzhment/metodi_menedzhmentu#68 (Дата звернення 11.11.2021)
29. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2-3., Київ. [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organizats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)
30. Нечаюк, Л.І., Телеш, Н.О. (2003) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ, [Електронний ресурс]: https://tourlib.net/books_ukr/pechauk100.htm (Дата звернення 11.11.2021)
31. Основи менеджменту в міжнародному туризмі : Підручник. [Електронний ресурс]: / https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
32. Осовська, Г. В., Осовський, О. А. (2006) Основи менеджменту Навчальний посібник, Київ. [Електронний ресурс]: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html> (Дата звернення 11.11.2021).
33. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)
34. Розметова, О. Г. (2011) Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму // Країнознавство: вип. 1, Київ. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/hR2EZCw> (Дата звернення 11.11.2021)
35. Рульєв, В. А., Гуткевич, С. О. (2011) Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15130616/mededzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami (Дата звернення 11.11.2021)
36. Саєнко, М. Г. (2006) Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. [Електронний ресурс]: <https://buklib.net/books/23975/> (Дата звернення 11.11.2021)
37. Ситуаційний менеджмент. Лекції. [Електронний ресурс]: <https://lektsii.org/5-29707.html> (Дата звернення 11.11.2021)
38. Сліпко, В. О. (2021) Менеджмент. Конспект лекцій. [Електронний ресурс]: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2021/01/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-11.01.21.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
39. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Функція контролю, Івано-Франківськ. [Електронний ресурс]: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
40. Страпчук, С. І., Миколенко, О. П., Попова, І. А., Пустова, В. В. (2020) Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/NEN2mx1> (Дата звернення 11.11.2021)
41. Федулова, Л. І. (2004) Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protses-metodi-upravlnnya-organizatsyu.html> (Дата звернення 11.11.2021)
42. Щєбликіна, І. О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/75180/mededzhment/konflikti_menedzhmenti (Дата звернення 11.11.2021)
43. Юр'єва, І. А. (укл.) (2016) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність, Харків, С. 100 – 118. [Електронний ресурс]: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес, Ицхак К. (2014) Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни, М., 368 с.
2. Андренко, І. Б., Кравець, О. М., Писаревський, І. М. (2014) Менеджмент туризму: навч. посібник, Харків. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/dRhWewh> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Афонченкова, Т.М., Булюк, О.В., Масенко, Б.П. (2012) Менеджмент і маркетинг туризму: Навч. посібник, К., 364 с.
4. Байда, Б. Ф. (2021) Структурні характеристики системи менеджменту туризму. [Електронний ресурс]: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Бардась, А.В., Бойченко, М.В., Дудник, А.В. (2012) Менеджмент: навч. посіб., Донецьк. [Електронний ресурс] : <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Bardas-A.-V.-Menedzhment.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
6. Батырев, Максим (2021) 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя, М., 334 с.
7. Білоусов, О.М., Лугінін, О. Є., Морозова, О. С., Соколова, Л. В. (2017) Менеджмент туристичної галузі : підручник, Херсон, 580 с.
8. Бодди, Д., Пептон, Р. (2000) Основы менеджмента; пер с англ., СПб., 816 с.
9. Ватугин, С., Дашкиев, М. (2012) Прибыльная турфирма. Советы владельцам и управляющим, СПб., 202 с.
10. Вертоградов, В. А. и др. (2021) Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент». М., 162 с.
11. Віноградська, О. М., Віноградська, Н. С., Шевченко, В. С. (2008) Менеджмент: Навчальний посібник, Харків. [Електронний ресурс]: <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%2B.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
12. Власенко, Д. О. (2011) Менеджмент : конспект лекцій, Суми. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/XR3HfDC> (Дата звернення 11.11.2021)
13. Волошин Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
14. Воронкова, В.Г., Беличенко, А.Г., Попов, О.М., Резанова Н.О. (2006) Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів. Київ. [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/glavy/47608-rozdl-14-flosofyagaluzevogo-planuvannya.html> (Дата звернення 11.11.2021)
15. Гербер. Майкл (2009) Предпринимательский миф. [Електронний ресурс] : <https://knigogid.ru/books/1132499-predprinimatelskiy-mif/toread> (Дата звернення 11.11.2021).
16. Гризовська, Л.О. (2018) Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні // Причорноморські економічні студії. 2018, Випуск 26-1, С. 215-218 [Електронний ресурс]: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (Дата звернення 11.11.2021).
17. Гусева, О.Ю., Воскобоева, О.В., Хлевицька, Т.Б. (2020) Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2168_88978048.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
18. Давидова, О.Ю. (2012) Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: Навч. посібник, Х., 414 с.
19. Дишкантюк, О.В., Потьомкін, Л.М., Власюк, К.В. (2021) Індустрія гостинності та туризму в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії.

- Причорноморські економічні студії. Вип. 61. С. 11-17. [Електронний ресурс]: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/4.pdf (Дата звернення 11.11.2021).
20. Дойль, П. (1999) Менеджмент: стратегія и тактика, СПб., 560 с.
21. Жаліло, А.Я. та ін. (2021) Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. [Електронний ресурс]: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf> (Дата звернення 11.11.2021).
22. Зайцева, О.І., Бетіна, В.О. (2019) Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р. Сфера обслуговування, С. 221-226. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28> (Дата звернення 11.11.2021)
23. Кіптенко Н.І. (2012) Менеджмент туризму: навчальний посібник К., 416 с.
24. Кіптенко, В. (2012) Менеджмент туризму. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54 (Дата звернення 11.11.2021)
25. Кіш Г.В. (укл.) (2016) Збірник тестових завдань для контролю знань студентів з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів денної та заочної форм навчання, галузі знань 1401 «Сфера обслуговування», напрям підготовки 6.140103 «Туризм»; 6.140101 «Готельно-ресторанна справа». Ужгород, 46 с.
26. Ковальська, Л. В., Чорна, Л. В., Щука, Г. П. (2021) Вплив Covid-19 на туризм-2020. Географія та туризм. Вип. 61. С. 3-11. [Електронний ресурс]: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2021.61.3-11> (Дата звернення 11.11.2021).
27. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. (2015) Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/HR1w91e> (Дата звернення 11.11.2021)
28. Коляда, С.П. (укл.) (2018) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». Дніпро, 95 с. [Електронний ресурс]: file:///C:/Users/User/Downloads/1_2121_98262276.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
29. Комарова, К. В., Ковальчук, Н. В. (2020) Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/SRM4Kgi> (Дата звернення 11.11.2021)
30. Конарівська, О.Б. (2019) Методичні вказівки до практичних робіт з навчальної дисципліни «Менеджмент у туризмі» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю «Туризм» денної та заочної форм навчання. Рівне, 31 с.
31. Копачинська, Г. (2020) Історія розвитку менеджменту туризму. Текст лекції [Електронний ресурс]: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13424/3/text%20lektcii%20OITM.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
32. Король О.Д., Крачило М.П. (2009) : Менеджмент туризму: Навч. посіб., Київ, С. 10-21.
33. Корольчук, О.П., Школа, І.М. (2011) Менеджмент туризму: Підручник для ВНЗ, К., 464 с.
34. Котлер Ф., Келлер К. (2012) Маркетинг менеджмент, СПб, 848.
35. Кравцов, С. С., Клімова, А. М. (2019) Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження // Ефективна економіка. [Електронний ресурс]: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
36. Кравченко, В. О. (2013) Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль, Одеса. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/CE35Ir9> (Дата звернення 11.11.2021)
37. Кудла Н. Є. (2012) Менеджмент туристичного підприємства: підручник, К., 343с.

38. Кужда, Т. І. (укл.) (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль. [Електронний ресурс]: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovy_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
39. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. (2007) Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб., Львів, 384 с.
40. Леонтєва, Л.С. (2018) Теорія менеджменту : Етапи розвитку менеджменту [Електронний ресурс]: https://stud.com.ua/50561/menedzhment/etapi_rozvitku_menedzhmentu_suchasna_upravlinska_paradigma#36 (Дата звернення 11.11.2021)
41. Лідерство та ефективне керівництво. [Електронний ресурс]: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
42. Люльов О. В., Пимоненко, Т. В., Хаба, А. П. (2020) Управління бізнес-процесами в туристичній галузі: вплив пандемії COVID-191 // Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3. С. 249-236. [Електронний ресурс]: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/26.pdf (Дата звернення 11.11.2021).
43. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/FRd9kKF> (Дата звернення 11.11.2021)
44. Мальська М.П., Бордун О.Ю. (2012) Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник, Львів, 248 с.
45. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.
46. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика: підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistic_hnogo_pidpriyemniststva (Дата звернення 11.11.2021)
47. Мальська, М.П., Антонюк, Н.В. (2008): Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
48. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, С. 160-164.
49. Менеджмент. Курс лекцій. [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/5721123/> (Дата звернення 11.11.2021)
50. Михайлов, С.І. (2006) Менеджмент. Навчальний посібник, Вінниця. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/PRfJQmY> (Дата звернення 11.11.2021)
51. Михальова, Е.П. (2012) Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. Тернопіль. [Електронний ресурс]: https://stud.com.ua/50763/menedzhment/metodi_menedzhmentu#68 (Дата звернення 11.11.2021)
52. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)
53. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н. О. (2017): Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С. 7-9.
54. Нечаюк, Л.І., Телеш, Н.О. (2003) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ, [Електронний ресурс]: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk100.htm (Дата звернення 11.11.2021)
55. Основи менеджменту в міжнародному туризмі: Підручник. [Електронний ресурс]: / https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
56. Осовська, Г. В., Осовський, О. А. (2006) Основи менеджменту Навчальний посібник, Київ. [Електронний ресурс]: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html> (Дата звернення 11.11.2021).
57. Панченко, Ю. В., Лугінін, О. Є., Фомішин, С. В. (2013) Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навч. посібник, Херсон, 342 с.

58. Плецан, Х. В. (2018) Тайм-менеджмент. Самоменеджмент в сфері туризму: навчально-методичний комплекс, Київ, 140 с.
59. Поступна О. В. (укл.) (2020) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 235 с.
60. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс] : <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)
61. Розметова, О. Г. (2011) Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму // Країнознавство: вип. 1, Київ. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/hR2EzCw> (Дата звернення 11.11.2021)
62. Рульєв, В. А., Гуткевич, С. О. (2011) Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami (Дата звернення 11.11.2021)
63. Сасенко, М. Г. (2006) Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. [Електронний ресурс] : <https://buklib.net/books/23975/> (Дата звернення 11.11.2021)
64. Світлична, В.Ю. (2020) Туристична сфера: пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень // Комунальне господарство міст, том 5, випуск 158. DOI 10.33042/2522-1809-2020-5-158-24-31 [Електронний ресурс]: <file:///C:/Users/User/Downloads/5656-Article%20Text-11933-1-10-20201011.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
65. Ситуаційний менеджмент. Лекції. [Електронний ресурс] : <https://lektsii.org/5-29707.html> (Дата звернення 11.11.2021)
66. Сліпко, В. О. (2021) Менеджмент. Конспект лекцій. [Електронний ресурс]: <http://nkker.com/wp-content/uploads/2021/01/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-11.01.21.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
67. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волошук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Функція контролю, Івано-Франківськ. [Електронний ресурс]: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
68. Страпчук, С. І., Миколенко, О. П., Попова, І. А., Пустова, В. В. (2020) Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів. [Електронний ресурс]: <https://cutt.ly/NEN2mx1> (Дата звернення 11.11.2021)
69. Тарасов Владимир (2018) Технология жизни. Книга для героев, М., 272 с.
70. Уткин, Э. А. и др. (2001) Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М., 192 с.
71. Федулова, Л. І. (2004) Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією [Електронний ресурс]: <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protsesy-metodi-upravlnnya-organzatsyu.html> (Дата звернення 11.11.2021)
72. Школа, І. М., Корольчук, О. П. (2011) Менеджмент туризму: підручник, Чернівці, 464 с.
73. Щєбликіна, І. О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту: навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti (Дата звернення 11.11.2021).
74. Юр'єва, І. А. (укл.) (2016) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність, Харків, С. 100 – 118. [Електронний ресурс]: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf (Дата звернення 11.11.2021).

Методичні вказівки до практичних (семінарських) занять з навчальної дисципліни «Менеджмент у туризмі» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної форми навчання, освітня програма: «Туризм», галузь знань: «24 Сфера обслуговування», спеціальність: «242 Туризм» / Розробники: Галина Щука та Наталія Олаг. – Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2022. – 96 с. (українською мовою)

Методичні вказівки призначаються для ефективного засвоєння програмного матеріалу, підготовки та проведення практичних занять з курсу «Менеджмент у туризмі». Дана робота розрахована на студентів денної форми навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «242 Туризм» Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II. Матеріал методичних вказівок викладено у логічній послідовності та у відповідності до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з туризму, навчального плану та робочої програми даної навчальної дисципліни.

Виробничо-практичне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

2022 р.

Затверджено до використання у навчальному процесі на засіданні кафедри географії та туризму ЗУІ ім. Ф.Ракоці II (протокол №11 від 15 грудня 2021 року)

Розглянуто та рекомендовано Навчально-методичною радою Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II (протокол №6 від 10 лютого 2022 року)

Рекомендовано до видання в електронній формі (PDF) рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II (протокол №3 від 28 квітня 2022 року)

Підготовлено до видання в електронній формі (PDF) кафедрою географії та туризму спільно з Видавничим відділом Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Розробники методичних вказівок:

Галина ЩУКА – доктор педагогічних наук, професор кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Наталія ОЛАГ – асистент кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Рецензенти:

Олена ЗЕЛЕНКО – доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки і туризму Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Олександр БЕРГХАУЕР – кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Відповідальні за випуск:

Йосип МОЛНАР – кандидат географічних наук, доцент, завідувач кафедри географії та туризму Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

Олександр ДОБОШ – начальник Видавничого відділу Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

За зміст методичних вказівок відповідальність несуть розробники.

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua) *Статут «Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II» (Затверджено протоколом загальних зборів Благодійного фонду За ЗУІ, протокол №1 від 09.12.2019р., прийнято Загальними зборами ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, протокол №2 від 11.11.2019р., зареєстровано Центром надання адміністративних послуг Берегівської міської ради, 12.12.2019р.)*

Шрифт «Times New Roman». Розмір сторінок методичних вказівок: А4 (210x297мм).
Обсяг в авторських аркушах 6,94 (277 540 знаків із пробілами).