

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»)

Електронне видання

Харків – 2024

УДК 338.486.1(072)

М 50

Рецензенти:

Ю. І. Прус – доктор філософії, доцент кафедри управління та адміністрування Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

М. В. Шуба – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 6 від 19 березня 2024 року)*

М 50 **Менеджмент** туризму : методичні рекомендації до вивчення дисципліни (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація») [Електронне видання] / уклад. Г. І. Гапоненко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – (PDF 64 с.)

Видання містить програму навчальної дисципліни, методичні матеріали до практичних занять, організаційно-методичні рекомендації до самостійної роботи студентів та проведення контролю знань, теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю. Методичні рекомендації розроблені для студентів спеціальності 242 «Туризм і рекреація».

УДК 338.486.1(072)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024

© Гапоненко Г. І., уклад., 2024

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	4
2. Тематичний план курсу	5
3. Програма навчальної дисципліни	6
4. Матеріали до семінарських занять та самостійної роботи студентів.....	9
5. Методичні рекомендації до підготовки та захисту контрольних робіт.....	34
6. Теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю.....	37
7. Розподіл балів, які отримують студенти, та критерії оцінювання.....	40
8. Список рекомендованої літератури.....	45
9. Термінологічний словник.....	48
Додатки	62

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент туризму» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Туристичний бізнес» підготовки бакалавра за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація».

Метою курсу є формування сучасного системно-адаптивного мислення в сфері управління з урахуванням специфіки галузі, підготовка ефективних менеджерів, які зможуть забезпечити стабільний розвиток суб'єктів господарювання туристичної сфери.

Основними завданнями дисципліни є:

- вивчення основних понять, систем і алгоритмів організації управління процесом ведення туристичного бізнесу;
- засвоєння узагальнених в теорії і практиці менеджменту туризму знань з урахуванням специфіки туристичного бізнесу в ринкових відносинах та закріплення їх на практичних заняттях;
- напрацювання навичок в прийнятті рішень стосовно менеджменту, організації, планування туристичного бізнесу в Україні та світі;
- формування вмінь творчого пошуку резервів удосконалення менеджменту туризму;
- належний рівень підготовки фахівців у сфері туристичної діяльності;
- освоєння комплексу знань щодо сутнісних основ та вивчення особливостей управління підприємствами сфери туристичного бізнесу;
- формування необхідних компетенцій щодо використання зарубіжного та вітчизняного досвіду з управління підприємствами та організаціями у сфері туризму.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- роль менеджера в системі управління туризмом;
- види, методи та процеси прийняття управлінських рішень;
- теоретико-методологічні аспекти процесу управління туристичною діяльністю;
- стилі керівництва туристичною фірмою;
- управлінську та економічну ефективність управління туристичною фірмою тощо;

вміти:

- досліджувати основні тенденції в сфері управління туристичним підприємством;
- визначати функції менеджменту;

- моделювати організаційні структури;
- планувати власну кар'єру;
- контролювати діяльність;
- стимулювати та мотивувати діяльність персоналу в туризмі;
- аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;
- приймати управлінські рішення;
- оцінювати ефективність менеджменту.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
Тема 1. Сутність менеджменту в туризмі. Функції, принципи і методи менеджменту туризму	7	3	1			3	7	1				6
Тема 2. Форми управління господарською діяльністю у сфері туризму	7	3	1			3	7	1				6
Тема 3. Організація як об'єкт управління. Організаційні структури управління в туризмі	8	3	2			3	8	2				6
Тема 4. Планування діяльності організацій туризму	8	3	2			3	8	2				6
Тема 5. Мотивація та контроль в менеджменті туризму	8	3	2			3	8	1				7
Тема 6. Ділові наради та перемовини. Управління конфліктами в організації	8	4	2			2	8	1				7
Тема 7. Прийняття управлінських рішень керівниками туристичних підприємств	8	4	2			2	8	1				7
Тема 8. Комунікаційні процеси в системі управління підприємствами сфери туризму. Формування відносин з клієнтами	8	3	1			4	8	1				7
Тема 9. Кадровий менеджмент в туристичній фірмі	8	3	2			3	8	1				7
Тема 10. Менеджмент підприємства: влада, стиль, авторитет, ефективність	8	3	1			4	8	1				7
Контрольна робота	12					12	12					12
Усього годин	90	32	16			42	90	12				78

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність менеджменту в туризмі. Функції, принципи і методи менеджменту туризму

Менеджмент як процес управління. Сутність та зміст понять «менеджмент» та «управління». Різні підходи до визначення менеджменту. Основні складові та сфери менеджменту. Поняття менеджера.

Виникнення та еволюція менеджменту. Основні напрямки і школи становлення менеджменту. Кількісний підхід. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Суб'єкт і об'єкт менеджменту в туризмі. Мета діяльності підприємств індустрії туризму. Системний, процесний та ситуаційний підходи в менеджменті. Система управління туризмом. Управління підприємствами туризму як відкритою системою. Ознаки підприємства як системи. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Характеристика зовнішнього середовища.

Функції менеджменту в туризмі. Організація, планування, мотивація та контроль в туризмі. Принципи менеджменту в туризмі. Система методів менеджменту. Адміністративні (організаційні), економічні і соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами.

Література: основна [1-5; 7; 8; 12]; додаткова [16; 18; 20].

Тема 2. Форми управління господарською діяльністю у сфері туризму

Малий бізнес як одна з форм господарювання в туризмі. Переваги та недоліки малого бізнесу. Малі підприємства.

Франчайзинг в туризмі. Поняття: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза. Види франчайзингу: товарний, виробничий, бізнесовий (діловий). Переваги та недоліки для франчайзера і франчайзі.

Контракти на управління в туризмі. Переваги та недоліки.

Операційні ланцюги в індустрії гостинності.

Література: основна [6; 8; 10]; додаткова [13; 16; 26].

Тема 3. Організація як об'єкт управління. Організаційні структури управління в туризмі

Поняття організації. Ознаки організації. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Сутність організаційних структур. Види організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна структура. Лінійно-штабна, бюрократична, дивізійна, продуктова, територі-

альна, матрична, структура управління, орієнтована на споживача. Типи зв'язків в організаційній структурі: вертикальні, горизонтальні, лінійні, функціональні, формальні, неформальні, прямі та непрямі.

Література: основна [1-3; 6-8]; додаткова [18; 30; 33].

Тема 4. Планування діяльності організацій туризму

Особливості планування на туристичному підприємстві. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Види планування на туристичному підприємстві. Стратегічне та оперативне (поточне) планування. Сутність та етапи стратегічного планування. Планування діяльності на основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства. SWOT-аналіз.

Класифікація стратегій підприємства (корпоративні (загальні), ресурсні, функціональні, продуктово-товарні). Основні етапи процесу реалізації стратегії: запуск конкретної стратегії, здійснення стратегічних змін, завершення конкретної стратегії.

Особливості розробки стратегій різних рівнів. Пакетний менеджмент. Матриця Бостонсько-консалтингової групи. Матриця МкКінзі.

Оцінка стратегічних факторів та потенціалу підприємств туризму. Стратегічні фактори: конкурентні переваги, положення в міжнародному середовищі, потенційні можливості підприємств туризму, галузеві переваги, співвідношення зі стратегією національного розвитку.

Бізнес-планування. Бізнес-модель Canvas.

Література: основна [1-3; 9; 12]; додаткова [2; 17; 19; 20; 36].

Тема 5. Мотивація та контроль в менеджменті туризму

Значення людського фактора в управлінні підприємством, поняття мотивації. Потреба. Винагорода. Якість життя працівників. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Засоби мотиваційного впливу. Теорії і моделі мотивації. Первісні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Теорія потреб А. Маслоу. Теорія МакКлеланда. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія справедливості Адамса. Теорія очікувань Віктора Врума. Модель Портера–Лоулера. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Моральне, соціальне та матеріальне стимулювання.

Поняття контролю та його місце в системі управління. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок при контролі. Види управлінського контролю. Попередній контроль. Поточний контроль. Заключний контроль.

Література: основна [1-7; 11; 12]; додаткова [18; 22; 23; 24; 29; 31].

Тема 6. Ділові наради та перемовини. Управління конфліктами в організації

Організація та проведення ділових зустрічей. Ділові наради в туристичній організації.

Конфлікти в туристичній організації. Поняття та види конфліктів: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт. Вертикальні, горизонтальні, змішані конфлікти. Трудові, психологічні, соціальні, організаційні, емоційні конфлікти. Конструктивні, деструктивні конфлікти. Відкриті, приховані, потенційні конфлікти. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, відмінності в уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікації та ін. Методи вирішення конфліктів та управління конфліктними ситуаціями.

Література: основна [8; 10; 11]; додаткова [16; 18; 22; 24; 25; 28].

Тема 7. Прийняття управлінських рішень керівниками туристичних підприємств

Сутність процесу прийняття рішень. Підготовка до розробки управлінського рішення. Розробка управлінського рішення. Поняття і характерні особливості управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень в підприємствах туризму. Процес прийняття управлінських рішень. Умови та чинники впливу на прийняття управлінського рішення в туризмі. Підходи до прийняття управлінських рішень: індивідуальний та груповий. Етапи прийняття управлінських рішень. Стилi прийняття управлінських рішень.

Література: основна [3; 5; 7; 8]; додаткова [16; 18; 24; 25; 36].

Тема 8. Комунікативні процеси в системі управління підприємствами сфери туризму. Формування відносин з клієнтами

Процес комунікації. Поняття комунікації. Умови здійснення комунікації. Модель процесу комунікації. Організація процесу комунікації на підприємствах туризму. Формальні та неформальні комунікації. Комунікації між керівниками та робочими групами. Управління комунікаційними процесами. Характеристика перешкод комунікаційного процесу (міжособистісні та організаційні). Основні методи вирішення комунікаційних проблем.

Управління враженнями клієнта. Клієнто-орієнтований підхід. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму.

Література: основна [2; 7; 8; 11]; додаткова [22; 25; 30; 32].

Тема 9. Кадровий менеджмент в туристичній фірмі

Поняття, цілі та задачі кадрового менеджменту.

Підбір персоналу. Планування, набір, відбір персоналу. Добір кадрів, наймання персоналу. Джерела, форми та методи формування трудових ресурсів підприємств туризму. Поняття резюме. Організаційно-розпорядчі документи. Документи з особового складу. Психологічний аналіз особи працівника.

Організація праці та оплати праці працівників. Поняття морального та матеріального стимулювання праці. Система організації матеріального стимулювання працівників. Форми оплати праці в підприємствах туризму.

Оцінка ефективності праці персоналу. Поняття продуктивності праці. Фактори впливу на продуктивність праці. Основні резерви підвищення продуктивності праці в підприємствах туристичної індустрії. Просування персоналу. Підготовка керівних кадрів.

Література: основна [2; 6; 8; 11; 12]; додаткова [15; 16; 18; 21; 22; 36].

Тема 10. Менеджмент підприємства: влада, стиль, авторитет, ефективність

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. Основні форми влади. Традиційна влада. Влада через винагороду. Влада через примус. Харизматична влада. Експертна влада. Основні форми впливу. Поняття і сутність лідерства. Поняття лідера. Види лідерства. Співвідношення понять лідера та керівника. Характеристика лідера. Варіанти поєднання лідера та керівника. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінювання стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Література: основна [8-10; 12]; додаткова [16; 27; 30].

4. МАТЕРІАЛИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Семінарські заняття проводяться методом вирішення задач, групової справи, індивідуальних справ з подальшим обговоренням їх вирішення. Семінарські заняття з дисципліни проводяться в формі активного навчання та націлені на закріплення та поглиблення теоретичних знань студентів, отриманих на лекціях та в процесі самостійного вивчення спеціальної літератури та інформаційних джерел.

Семінарське заняття 1. **Сутність менеджменту в туризмі. Функції, принципи і методи менеджменту туризму**

Програма заняття:

1. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
2. Назвіть основні етапи формування науки про управління.
3. Схарактеризуйте основні школи менеджменту: школу наукового управління, класичну (адміністративну) школу, школу людських відносин, кількісну школу.
4. Схарактеризуйте основні підходи до визначення поняття «менеджмент».
5. Що є суб'єктом та об'єктом управління? Який взаємозв'язок між ними?
6. Спробуйте пояснити, чому сучасний менеджмент має орієнтуватись на морально-етичні принципи управління. Яку вигоду це приносить власникам бізнесу?
7. Обговоріть, якими мають бути основні принципи управління для:
 - a) закладу харчування, що планує увійти до міжнародної мережі туристичних послуг;
 - b) для туристичної фірми, що спеціалізується на розробці індивідуальних туристичних маршрутів і послуг;
 - c) для туристичної фірми, що спеціалізується на екскурсійно-пізнавальних турах.
8. Вкажіть, за яких умов економічні методи управління будуть ефективними, і поясніть, чому.

Самостійна робота

Завдання 1

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

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «менеджмент у туризмі»

Автор	Джерело	Визначення

Завдання 2

Для виконання необхідно використовувати літературу з основ менеджменту, менеджменту туризму, менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Навести приклади використання методів менеджменту

підприємств туристичного обслуговування. Результати оформити у вигляді таблиці 2:

Таблиця 2

Використання методів дослідження

Метод дослідження	Приклади використання
1. Економічні	
2. Адміністративні	
3. Соціально-психологічні	
4. Правові	

Література:

1. Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму : навчальний посібник. К. : Академвидав, 2012. 416 с.
2. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 248 с.
3. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
5. Нечаук Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.
6. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
7. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підручник. Чернівці : Книги – XXI, 2011. 464 с.
8. Форд Г. Моє життя та робота. Київ : Наш формат, 2015. 344 с.
9. Brika S.K.M., Algamdi A., Chergui K., Musa A.A., Zouaghi R. Quality of higher education: A bibliometric review study. *Front. Educ.* 2021, № 6, 666087.

Семінарське заняття 2.

Форми управління господарською діяльністю у сфері туризму

Програма заняття:

1. Назвіть найбільш дієвих посередників ринку туристичної індустрії.
2. Назвіть та схарактеризуйте особливості функціонування чотирьох типів туроператорів.
3. У чому полягає різниця у контексті діяльності туроператора та турагента.
4. Назвіть найбільш поширених організаторів перевезень.
5. Назвіть і опишіть сутність схем організації діяльності туристичної фірми.

Самостійна робота

Завдання

Провести аналіз практики франчайзингових відносин у сфері туризму на основі реально діючого в Україні туристичного підприємства.

Визначити умови договору, права та обов'язки сторін, ціну договору, особливості контролю та відповідальність сторін.

Література:

1. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посібник. Київ : Альтерпрес, 2014. 288 с.
2. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Гельветика, 2017. 580 с.
3. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Аналіз франчайзингової діяльності на туристичному ринку України. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 52–58.
4. Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму : навчальний посібник. К. : Академ-видав, 2012. 416 с.
5. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 248 с.
6. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2012. 343 с.
7. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посібник [Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко, та ін.]; за ред. О. Є. Лугіна. К. : Ліра, 2012. 364 с.
8. Менеджмент туризму : навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 402 с.
9. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
10. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
11. Нечаук Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.
12. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підручник. Чернівці : Книги – XXI, 2011. 464 с.

Семінарське заняття 3.

Організація як об'єкт управління. Організаційні структури управління в туризмі

Програма заняття:

1. Чи існують відмінності в управлінні організаціями різних форм власності?
2. На конкретних прикладах покажіть значення правил ціле постановки і їх вплив на успішність діяльності туристичної організації.
3. Вкажіть фактори, що сприяють успіхові організацій, і наведіть приклади успішної діяльності вітчизняних туристичних організацій з виділенням ключових факторів їхнього успіху.
4. Розкажіть про організацію як соціально-економічну та виробничу систему високого рівня складності.
5. Надайте загальну характеристику основним підсистемам підприємства: виробнича, технологічна, технічна, просторова, інформаційна, соціальна (кадрова), управлінська, фінансово-економічна.

6. Яка послідовність здійснення наступних заходів: визначення цілей та задач, формування стратегії, ситуаційного аналізу, розробки місії організації?

7. Поясніть основні підходи щодо раціоналізації процесу проектування організації. Які чинники впливають на результати проектування?

8. Які закономірності та особливості внутрішніх складових організації треба враховувати, проектуючи робочі місця та службові приміщення?

9. У чому полягають наслідки відносного перебільшення та зменшення масштабу керованості?

10. Наведіть приклади централізації та децентралізації влади та повноважень в організації.

11. Лінійні та штабні повноваження.

12. Ієрархія менеджменту в сучасних умовах господарювання.

13. Горизонтальний розподіл праці та координація діяльності в організації.

Самостійна робота

Завдання

Обрати один з трьох варіантів завдання та за результатами його виконання створити презентацію.

1. Створити віртуальне підприємство туристичної індустрії.

Розробити логотип, слоган підприємства.

Сформулювати основні напрямки діяльності підприємства, розробити структуру цілей.

Визначити коло споживачів.

Презентувати підприємство перед аудиторією.

2. Спроекувати організаційну структуру управління туристичного агентства, яке є дочірнім підприємством зарубіжної туристичної фірми і діє під загальною назвою на автономних правах...

3. Спроекувати організаційну структуру управління великим готелем**, який зареєстровано у формі відкритого акціонерного товариства....

Література:

1. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 470 с.

2. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 248 с.

3. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посібник [Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін.]; за ред. О. Є. Лугіна. К. : Ліра, 2012. 364 с.

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

5. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.

6. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.

7. Організація туризму : підруч. / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.
8. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
9. Brandon-Jones A., Lewis M., Verma R. et al. Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector. *Journal of Operations Management*. 2016. Vol. 42-43. P. 9-24.
10. Eizaguirre A., Garcia-Feijoo M., Laka J.P. Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions. *Sustainability* 2019, № 11, 2303.

Семінарське заняття 4. **Планування діяльності організацій туризму**

Програма заняття:

1. Що таке «планування», «цілі управління» та їх основна роль?
2. Як здійснюється планування діяльності на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища?
3. Дайте характеристику функції планування.
4. За якими ознаками класифікують плани?
5. Дайте характеристику основних видів планів.

Завдання 1

Проаналізуйте організаційну структуру управління готельного, ресторанного закладу або туристичного підприємства м. Харкова. Надайте рекомендації з її удосконалення.

Завдання 2

Виконайте розробку вашого особистого стратегічного плану на найближчі 5 років і мотивуючого девізу на найближчі 3 місяці. Спробуйте створити власну мотивацію шляхом проектування картини майбутнього. Якщо ці запитання не цілком збігаються із вашим уявленням майбутнього, поставте свої. Це можуть бути запитання про бізнес, про ваші досягнення, про сімейні перспективи, наукові звершення. Головне, щоб ви могли намалювати дієву для себе картину майбутнього.

Заповніть таблицю «Стратегічне планування»:

Ким ви себе бачите через 5 років?	
Яку додаткову освіту ви отримаєте до цього часу?	
Яким буде ваш щомісячний прибуток?	
Як ви себе будете відчувати?	
Якими будуть ваші перспективи на майбутнє?	

Самостійна робота

Завдання 1

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

Сформулюйте місію організації. Визначте цілі. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Оберіть стратегію розвитку.

Результати оформіть у вигляді таблиці 3:

Таблиця 3

Оцінка створеної турагенції

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

Завдання 2

Провести SWOT- та PEST-аналіз створеного підприємства.

SWOT-аналіз є простим, але ефективним інструментом, який використовується для оцінки сильних та слабких сторін організації, її можливостей та загроз відносно внутрішніх та зовнішніх умов.

SWOT є аббревіатурою від сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Аналіз може бути виконаний у формі простого списку, але найпопулярнішим підходом є використання SWOT-діаграми.

SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)
Загрози (Threats)	ST-стратегії (сильні сторони + загрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)

Сильні сторони (S): Сильні сторони – це внутрішні якості, які притаманні компанії і відрізняють її від конкурентів. Це можуть бути такі речі, як міцна репутація бренду, талановитий персонал, передові продукти або послуги, ефективні процеси або постійні клієнти.

Слабкі сторони (W): Внутрішні елементи, які негативно впливають на організацію, є основною темою цього розділу. Це може включати в себе відсутність необхідних інструментів, недостатні знання або уміння, неефективні процеси. Виявивши свої недоліки, компанія може покращити свою загальну продуктивність.

Можливості (O): Це зовнішні елементи, які можуть бути використані для отримання конкурентної переваги. Поява нових технологій, зміна тенденцій на ринку або створення нових потенційних ринків для товару чи послуги – це все є прикладом можливостей.

Загрози (T): Зовнішні елементи, що підривають успішність організації, відомі як загрози. Конкуренція з боку існуючих або нових конкурентів, зміни правил, економічний спад або зміни у поведінці чи смаках споживачів – ось декілька прикладів загроз.

Можливості та загрози в свою чергу створюють умови для виявлення сильних та слабких сторін у SWOT-аналізі.

Як провести SWOT-аналіз

Далі наведені кроки для проведення SWOT-аналізу:

- Встановіть границі: Дуже важливо визначити ціль перед проведенням SWOT-аналізу. Це може бути конкретний продукт, відділ компанії або вся компанія в цілому.

- Зберіть інформацію: Зберіть дані про внутрішнє та зовнішнє середовище, з яким стикається організація. Дослідіть ринок, споживачів, конкурентів, постачальників та дистриб'юторів.

- Виявіть сильні сторони: Виявіть ключові вміння організації, унікальну торговельну пропозицію та ресурси, які можуть дати їй перевагу над конкурентами. Це можуть бути такі характеристики, як добре відомий бренд, стійкі фінансові показники, унікальні пропозиції продуктів або висококваліфікований персонал.

- Виявіть слабкі сторони: Визначте сфери, де організація не має конкурентної переваги, наприклад нестача фінансових ресурсів, застарілі технології, поганий менеджмент або низький моральний дух персоналу.

- Виявіть можливості: Визначте зовнішні фактори, такі як зростаючий ринок, зміна уподобань споживачів або технологічний прорив, які можуть створити перспективи росту.

- Виявіть загрози: Визначте зовнішні фактори, такі як посилення конкуренції, економічний спад, зміни в законодавстві або розвиток технологій, які можуть перешкоджати зростанню організації.

- Проаналізуйте результати: Дослідіть списки переваг, недоліків, можливостей та загроз і шукайте паралелі та зв'язки.

- Розробіть стратегії: Використовуйте результати SWOT-аналізу для створення планів, які максимізують сильні сторони та можливості компанії, водночас знижуючи вплив її слабких сторін і загроз.

- Переглядайте та вносьте зміни: SWOT-аналіз – це постійний процес. Для того щоб відповідати внутрішньому та зовнішньому середовищам, які змінюються, його слід постійно переглядати й оновлювати.

Після об'єднання концепцій на SWOT-діаграмі, виникає дві перспективи:

1. Співвіднести можливості та сильні сторони.

2. Трансформувати слабкі сторони та загрози в сильні сторони або можливості.

SWOT-аналіз може допомогти компаніям виявляти області для росту чи розробити план для максимізації сильних сторін і можливостей, водночас знижуючи свої слабкі сторони і загрози, за допомогою вищенаведених процесів.

Рекомендовані запитання для проведення SWOT-аналізу

Під час проведення SWOT-аналізу, слід мати на увазі наступні питання:

Сильні сторони:

- Які особливі вміння та ресурси є у розпорядженні компанії?
- Які переваги надають товари або послуги компанії?
- Які є основні конкурентні переваги організації?
- Які переваги мають культура, бренд і репутація компанії?

Слабкі сторони:

- Що потрібно покращити всередині компанії?
- Які обмеження або виклики стоять перед компанією?
- В яких напрямках компанія відстає від своїх конкурентів?
- Які недоліки є у культурі, бренді та репутації компанії?

Можливості:

- Які є нові тенденції та можливості в галузі, якими може скористатися компанія?
- Які перспективні напрями існують для розвитку і зростання?
- Які нові ідеї або технології може використати компанія для підвищення своєї продуктивності?
- Якими регуляторними змінами може скористатися компанія на свою користь?

Загрози:

- Які зовнішні фактори або тенденції на ринку становлять загрозу для організації?
- Чи є нові або існуючі конкуренти, які можуть вплинути на позицію організації на ринку?

Відповідаючи на ці питання, компанія може отримати глибоке розуміння своїх внутрішніх і зовнішніх аспектів і розробити план, який використовує її переваги, зменшує недоліки, користується можливостями і нейтралізує загрози.

На діяльність компанії впливають не тільки внутрішні чинники, але й зовнішні. І другі, мабуть, важливіші, ніж перші, адже на них не можна

вплинути. Для того, щоб вивчити зовнішнє середовище, використовують **PEST-аналіз**.

Метод, позначений абрєвіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін.

Як і у випадку з методом вивчення внутрішніх і зовнішніх аспектів під назвою SWOT-аналіз, пест-аналіз передбачає ретельне вивчення кожної зі сфер за вказаним списком критеріїв, важливих для компанії. Нижче – деякі з них.

Політичні (Political)

Вивченню підлягає:

- національна та світова політична ситуація;
- передумови до змін;
- втручання держави у сферу діяльності компанії;
- податкова політика;
- рівень бюрократії та корупції;
- тенденції до виникнення політичної кризи.

Економічні (Economic)

Аналізують:

- показники доходів громадян;
- рівень інфляції;
- стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття;
- динаміку внутрішнього валового продукту;
- зміни в курсі валют;
- зміни на ринках, від яких залежить компанія;
- динаміку економічного розвитку;
- вартість енергоносіїв та сировини.

Соціально-культурні (Social)

Розгляду підлягають:

- демографічні показники та їхня динаміка;
- розвиток та зміна споживчих вподобань;
- специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу;
- ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).

Технологічні (Technological)

Аналіз стосується:

- політики держави в галузі інноваційних розробок;
- рівня стану технологій в індустрії;
- впливу нововведень на бізнес;
- появи відкриттів, патентів, продуктів тощо;
- доступу компанії до технологій;
- розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив на компанію.

<i>Група факторів</i>	<i>Можливість</i>	<i>Ступінь впливу</i>	<i>Загроза</i>	<i>Ступінь впливу</i>
<i>Політичні і правові</i>	1. Стабільна політична ситуація в країні	2	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування. 2. Візові режими між країнами 3. Неєфективна практика виконання існуючого законодавства	2
	2. Державне регулювання туристичної діяльності	4		4
	3. Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	3		2
<i>Економічні</i>	1. Зростання купівельної спроможності	3	1. Підвищення цін на транспортні послуги 2. Недосконалість оподаткування	4
	2. Істотне уповільнення темпів інфляції	3		3
<i>Соціальні</i>	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	1. Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати 2. Соціальна незахищеність населення 3. Високий рівень смертності	4
	2. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	2		2
	3. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2		2
<i>Технічні</i>	1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції	4	1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат	3

PEST-аналіз компанії потрібен через низку причин, особливо якщо вона тільки виходить на ринок. Він дозволяє зрозуміти, чи матиме продукт попит серед споживачів і як на нього можуть вплинути зовнішні рушійні сили, чи існують можливості виходу на інші ринки, які переваги у конкурентів, тенденції виникнення ризиків та їхній вплив на майбутню діяльність компаній.

Порядок проведення PEST-аналізу

Виділяють наступні етапи проведення:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «5» – сильний вплив, серйозна небезпека; «1» – відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Для вивчення зовнішніх рушійних сил використовують не лише PEST- і SWOT-аналіз. Існують й інші методи, засновані на PEST, до них належать додаткові чинники.

1. *SLEPT*. На додачу аналізують правове поле (Legal).

2. *PESTEL*. У список для аналізу додано стан екологічного середовища (Ecological) та сфери правових відносин (Legal).

3. *PESTELI*. Відбувається вивчення індустрії (Industry), до якої належить бізнес.

4. *LONGPEST*. До загальної низки чинників додані ті, які стосуються місцевого рівня (Local), державного (National) і світового (Global).

5. *STEEPLE*. До складу вивчення належить правове поле (Legal), екологічні обставини (Ecological) й етичні моменти (Ethical).

Література:

1. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна, серія: «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. №11. С. 96–101.

2. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of transport economics and management*, 2023. 8(24), С. 72–80. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>

3. Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму : навчальний посібник. К. : Академ-видав, 2012. 416 с.

4. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 248 с.

5. Кузьмін О. Стратегічний менеджмент в туризмі: підходи та інструменти. *Економіка та управління підприємствами складних систем*. 2018. 2(23). С. 68–73.

6. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Планування туристичної діяльності : підруч. Міністерство освіти і науки України. К. : Знання, 2010. 310 с.

7. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.

8. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.

9. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
10. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
11. Pahrudin P., Liu L.W., Li S.Y. What Is the Role of Tourism Management and Marketing toward Sustainable Tourism? A Bibliometric Analysis Approach. *Sustainability* 2022, № 14, 4226.

Семінарське заняття 5.

Мотивація та контроль в менеджменті туризму

Програма заняття:

1. Яким чином мотивація персоналу застосовується на підприємствах туристичного обслуговування? Визначте особливості.
2. У чому полягає сутність теорії «ієрархії потреб» Абрахама Маслоу?
3. Яким чином діє мотивація за теорією очікувань?
4. Які види мотивації Ви знаєте? Що таке демотивація?
5. Напрямки підвищення ефективності контролю в туризмі.
6. Які фактори визначають необхідність здійснення контролю?
7. Надайте характеристику основним видам контролю, який здійснюють на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
8. У чому полягає суть психології поведінки керівника і виконавця в процесі контролю?
9. Що дає контроль підлеглим?
10. Дотримання яких психологічних умов підвищує ефективність контролю?

Ситуаційно-аналітична задача

«Коли у працівника антикар'єрний настрій»

I. Загальна інформація

Постановка задачі

Програмістові Михайлові Сахарову з компанії «SBP» запропонували організувати конференцію. Власне через «закомп'ютеризованість» тематики цих заходів тільки він і міг виконати таку роботу. Конференції проходили на «ура» і давали прибуток. Не в останню чергу завдяки тому, що Михайло поряд із технічними знаннями і навичками мав ще й організаторські здібності і ділову хватку. Грошовий потік від нового бізнесу привернув увагу керівництва, і воно прийняло рішення створити окрему структуру, що займалася б проведенням конференцій. Питання про те, кого ставити на чолі структури, навіть не порушувалося. Так от несподіванка – програміст відмовився. Навіть незважаючи на зайвий нулик, що міг би додатися до доларового еквівалента його зарплати. Виявилось, що «залізки» і «софти» йому набагато ближче. І саме в цій сфері він хотів би спеціалізуватися і надалі.

Точки зору фахівців з менеджменту

У практиці управління складності виникають, коли менеджерів необхідно визначити причини, з яких працівник чіпляється за «насиджене крісло». Чи багато керівників, почувши відмову від вищої посади (і відповідно від грошей і влади), зможуть стриматися і не покрутити пальцем біля скроні? У той же час причини такої відмови найчастіше не пов'язані з примхами психіки. У журналі «Бізнес» у рубриці «Практика менеджменту» виділено кілька можливих причин, які можуть стримувати «кар'єрні» прагнення працівника. Наприклад, бажання приділяти більше часу родині, близьким, улюбленому заняттю.

Наталя Тиморина, керівник служби персоналу компанії DHL International Ukraine, вважає, що не останню роль у таких відмовах відіграє небажання (неготовність) працівника брати на себе додаткову відповідальність. У прийнятті рішення про кар'єрний розвиток працівника завжди необхідно враховувати його бажання. Інакше компанія отримує демотивованого і неефективного працівника. Що, по суті, дорівнює втраті цінного співробітника, адже поганому навряд чи пропонуватимуть підвищення. А це додаткові витрати.

Щороку співробітники компанії DHL International Ukraine заповнюють спеціальну анкету «Мої кар'єрні прагнення», де зазначають, в яких підрозділах і на яких посадах вони хотіли б працювати через 1–2 роки, а також які додаткові знання, необхідні для роботи на нинішній посаді або на інших, вони хотіли б опанувати. Ця анкета й особисті бесіди менеджера із працівником допомагають намітити план його кар'єрного росту.

Олег Афанасьєв, директор консалтингової фірми Business System, припускає, що припинення кар'єрного росту іноді відбувається тому, що людина досягає бажаного рівня життєвого і матеріального комфорту. Чи є посади, заради яких можна було б пожертвувати таким комфортом? Питання з розряду риторичних.

Не слід прискіпливо ставитися до того, що працівник не жадає звальювати на себе новий тягар відповідальності. Крім вертикального кар'єрного росту існує і не менш важливий горизонтальний ріст.

Бізнес сам по собі – це постійний ріст. А якщо працівник не росте і, як наслідок, не дає потрібного результату, він опиняється за бортом ділового життя. В інтересах самого менеджера знаходити нові можливості горизонтального росту для такого працівника. І не тільки горизонтального. Адже відмова від більш високої посади може іноді ґрунтуватися на його незнанні своїх природних можливостей. Чи багато хто може сказати, на що він справді здатен?

Оксана Семенюк, директор відділу людських ресурсів компанії Kraft Foods, вважає, що «горизонтальна» кар'єра, по суті, безмежна. У межах займаної посади співробітник може поглиблювати знання у своїй сфері,

стати наставником для новачків, досягати вищого рівня професіоналізму. Саме завдяки стратегії горизонтального росту вирішили проблему «незростаючого» співробітника в компанії Kraft Foods.

У компанії Kraft Foods був такий випадок. Секретар компанії ні за які «пряники» не хотіла йти на підвищення. Це було пов'язано, з одного боку, з бажанням створити сім'ю, з іншого боку – з острахом додаткової відповідальності. Керівництво компанії не тиснуло на співробітницю. Але водночас ставило перед нею нові завдання, а також поступово залучало до участі в різних проектах. Згодом дівчина зрозуміла, що багато що в неї виходить добре. Крім того, вона стала отримувати задоволення від роботи. Як наслідок, незабаром дівчина стала экс-секретарем і нью-асистентом.

Іноді фахівці виокремлюють і менш приємні причини «антикар'єрних» настроїв. Одна з найнеприємніших – острах співробітника втратити «не оподатковуваний податком» зарібок. Тобто він не зовсім чесним шляхом заробляє «на скоринку сиру і стаканчик вина» на займаній посаді. Якщо стосовно такого працівника вже були підозри, його краще перевірити.

Не варто також забувати, що призупинення кар'єрного росту працівника може бути пов'язане з його бажанням перейти в іншу компанію. Пан Афанасьєв також зазначає, що іноді може йтися не про припинення кар'єрного росту, а про припинення розвитку людини як особистості. Остання причина – це, мабуть, єдиний випадок, коли ситуація потребує втручання швидше психолога, ніж менеджера. Успішне вирішення інших проблем «неамбіційності» цілком у руках гарного керівника, якщо той об'єктивно розібрався в тому, що відбувається. Хоча в таких справах без частки винахідливості і спритності не обійтися.

II. Завдання для обговорення

1. Визначте можливі причини, які можуть спонукати Михайла Сахарова залишитись на займаній посаді.

2. Визначте відмінності у формуванні матеріальної мотивації праці співробітників з «вертикальним» і «горизонтальним» типами кар'єри.

3. Сформуйте засоби морального стимулювання для працівників з «вертикальним» і «горизонтальним» типами кар'єри.

Самостійна робота

Тест для самооцінки. «Мотивація до успіху»

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, успіху.

Інструкція

На кожне запропоноване питання необхідно відповісти «так» або «ні».

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. У разі проблемної ситуації я здебільшого приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від складного завдання, потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домогся б успіху.
10. Під час роботи потребую незначного відпочинку.
11. Ретельність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене значніше приваблює інша робота, ніж та, яку я зараз виконую.
14. Осуд стимулює мене більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Якщо я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я виконую її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я ніяковію.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не виходить, я нетерплячий.

36. Я не приділяю багато уваги своїм досягненням.

37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота набагато результативніша.

38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.

41. Якщо я впевнений, що на правильному шляху, для доведення своєї правоти я здатний на все.

Ключ до тесту

Ви одержали по одному балу за відповіді «так» на такі запитання: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41.

Ви також одержали по одному балу за відповіді «ні» на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту:

від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів: порівняно високий рівень мотивації;

понад 21 бал: дуже високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження довели, що люди, орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижчий рівень готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій.

До того ж, людям, які мотивовані на успіх і мають на це великі надії, властиво уникати високого ризику. Ті, що сильно мотивовані на успіх і налаштовані на ризик, не так часто зазнають невдач, ніж ті, котрі ризикують, але мають високу мотивацію до запобігання невдач (захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху – досягнення мети.

Тест для самооцінки. «Оптимальний контроль»

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

1. Якщо мене не контролюють, я припиняю працювати взагалі.

2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.

3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.

4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників стежить за виконанням мною посадових обов'язків, то здатний мобілізуватись та ефективно працювати.

6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то можу їх не виконати.

7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.

8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідно мотивують.

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

10. Якщо я бачу, що робота мого колеги пильно контролюється керівником, то сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

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

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

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

Література:

1. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2012. 343 с.

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

3. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.

4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.

5. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.

6. Сазерленд Дж. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків : Книжк. клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2022. 280 с.
7. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 220 с.
8. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
9. Ilkevich S.V. Managerial perspectives and effects of sustainable tourism from strategic management perspectives. *Strategic decisions and risk management*. 2018. № 3, pp.132-139.

Семінарське заняття 6.

Ділові наради та перемовини. Управління конфліктами в організації

Програма заняття

Завдання 1

Нижче наводяться критичні репліки (неясні претензії). Уявіть, що вони звучать на вашу адресу. Придумайте запитання, за допомогою яких ви могли б краще розібратися, в чому вас обвинувачують.

- «Ви занадто агресивні»;
- «Який ви неспритний!»;
- «Ви висловлюєтеся загадками»;
- «Ви мене кривдите»;
- «Ви всіх перебиваєте»;
- «Висловлюйтесь зрозуміліше!»;
- «Ви черства й байдужа людина!»;
- «Ви поводитесь як маленька дитина»;
- «Вам байдуже до інших»;
- «Чому ви такий упертий?»;
- «Вам належить бути уважнішим до співрозмовника»;
- «За кого ви мене приймаєте?!»;
- «Не можна бути таким ледачим»;
- «Ваша самовпевненість вас до добра не доведе»;
- «Потрібно бути добрішим до інших»;
- «Ви ніколи нікому не даєте вставити слово»;
- «Ви забагато на себе берете!».

Завдання 2

Спробуйте відповісти на запитання й наведіть конкретні приклади ситуацій, у яких Ви брали участь самі або як свідок:

- хто виявляється ініціатором і відповідачем у суперечці й конфліктній ситуації;
- як визначити ініціатора та відповідача;
- чи можуть мінятися ролями ініціатор і відповідач; якщо так, то чому;
- яке завершення конфлікту можливе й характерне для вас?

Самостійна робота:

Завдання

Згадайте конфліктні ситуації на вулиці, в громадському транспорті, в установах сфери обслуговування тощо, свідками або учасниками яких ви були, проаналізуйте їх за планом:

- як розвивався конфлікт;
- хто був ініціатором конфлікту і який конфліктоген він застосував першим;
- як відповів на конфліктоген другий учасник конфлікту;
- чи можна було уникнути цього конфлікту й у який спосіб?

Література:

1. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2012. 343 с.
2. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
4. Організація туризму : підруч. / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.
5. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
6. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 220 с.
7. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
8. Eizaguirre A., Garcia-Feijoo M., Laka J.P. Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions. *Sustainability* 2019, № 11, 2303.
9. Egger R. The impact of near field communication on tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2013. IV (2), 119–133.

Семінарське заняття 7.

Прийняття управлінських рішень керівниками туристичних підприємств

Програма заняття:

1. У чому полягає суть американської технології прийняття рішень?
2. У чому полягає суть німецької технології прийняття рішень?
3. У чому полягає суть японської технології прийняття рішень?
4. У чому полягає суть української технології прийняття рішень?
5. Що відносять до якісних сторін управлінських рішень?
6. Які об'єктивні економічні умови розробки грамотних управлінських рішень?
7. Що впливає на якість реалізації рішень?

Самостійна робота

Завдання

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

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

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка частково зменшить стрес та дозволить відпочити від незвичного навантаження.

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

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення за власним бажанням.

Д. Інші варіанти.

Обґрунтуйте свою відповідь.

Література:

1. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2012. 343 с.

2. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.

3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.

4. Нечаук Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.

5. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.

6. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 220 с.

7. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.

8. Eizaguirre A., Garcia-Feijoo M., Laka J.P. Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions. *Sustainability* 2019, № 11, 2303.

Семінарське заняття 8.

Комунікаційні процеси в системі управління підприємствами сфери туризму. Формування відносин з клієнтами

Програма заняття:

1. Розкрийте сутність формальних комунікацій. Наведіть приклади.
2. Розкрийте сутність неформальних комунікацій. Наведіть приклади.
3. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного, ресторанного та туристичного бізнесу.

4. Як здійснюються міжрівневі комунікації?
5. Як здійснюються комунікації між керівниками та робочими групами?

Самостійна робота

Завдання

За даними статистичної звітності готельного закладу (за вибором) провести демографічну й географічну сегментацію обслугованих клієнтів. Виявити найбільш перспективні сегменти й зробити висновки щодо доцільності спеціалізації готелю.

Література:

1. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посібник. Київ : Альтерпрес, 2014. 288 с.
2. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Гельветика, 2017. 580 с.
3. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 470 с.
4. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
5. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
6. Організація туризму : підруч. / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.
7. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
8. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 220 с.
9. Egger R. The impact of near field communication on tourism. Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2013. IV (2), 119–133.

Семінарське заняття 9.

Кадровий менеджмент в туристичній фірмі

Програма заняття:

1. Як Ви розумієте поняття «якість трудових ресурсів»?
2. Схарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «частота поїздок», «інтенсивність подорожей».
3. Схарактеризуйте показники економічної ефективності туристичного менеджменту: «коефіцієнт територіальної концентрації», «коефіцієнт ефективності організаційної структури управління».
4. Схарактеризуйте складові інтегрованого показника ефективності управління: «рівень задоволеності працівників підприємством», «рівень укомплектованості кадрами».
5. Схарактеризуйте складові інтегрованого показника ефективності управління: «інтенсивність праці», «середня заробітна плата».

Самостійна робота

Ситуаційна вправа:

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завезти нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам. Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

Б. Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. В разі потреби переконати тих, хто не згоден.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення.

Література:

1. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посібник. Київ : Альтерпрес, 2014. 288 с.
2. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Гельветика, 2017. 580 с.
3. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2012. 343 с.
4. Марчук Л. С., Перерва П. Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 53–63.
5. Менеджмент туризму : навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 402 с.
6. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
7. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
8. Підгірна В. Н., Паламарюк М. Ю., Бойчук Н. А. Менеджмент конкурентних переваг ринку туристичних послуг України. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 43–49. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-8>
9. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 220 с.
10. Brika S.K.M., Algamdi A., Chergui K., Musa A.A., Zouaghi R. Quality of higher education: A bibliometric review study. *Front. Educ.* 2021, № 6, 666087.

Семінарське заняття 10.
Менеджмент підприємства: влада, стиль, авторитет,
ефективність

Програма заняття:

1. Які якості перешкоджають ефективній професійній діяльності в туристичній галузі?
2. Назвіть основні властивості керівника.
3. Що включають в себе організаторські здібності менеджера?
4. Ринкова економіка вимагає від менеджера бути:....
5. Які основні аспекти діяльності можна виділити розглядаючи повсякденну роботу менеджера?
6. Професійні якості менеджера – це.... Назвати основні з них.

Ситуаційна вправа

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду керівництва виробництвом. Однак ці методи можуть мати приховані недоліки. В якому із нижченаведених прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислуховуються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між ними встановлюються довірчі стосунки. Однак при цьому в підлеглих розвивається сильне почуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівник вислуховуватиме думку кожного підлеглого, він витратить багато часу на переконання та урегулювання різних питань. Це може призвести до того, що в екстремальній ситуації керівник буде не в змозі вжити необхідних заходів.

В. Якщо керівник занадто часто прислухатиметься до думки підлеглих, то останнім це врешті-решт набридне і вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше» за спілкування з керівництвом.

Тест для самооцінки

«Неефективний керівник»

Інструкція. Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погоджуєтеся (відповідь «так»), або не погоджуєтеся (відповідь «ні»).

Запитальник:

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому намагаєтеся робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться виконувати багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10–14 годин на добу?
7. Вам часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?

8. Чи прагнете ви відкласти вирішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?

9. Чи намагаєтеся ви прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?

10. Чи прагнете ви, щоб ваш авторитет не постраждав за будь-яких умов?

11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?

12. У разі неуспіху справи ви шукаєте винного серед підлеглих?

13. Чи відчуваєте ви себе знаряддям у руках інших людей?

14. Чи дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?

15. Чи вважаєте ви, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?

16. В екстремальних ситуаціях ви намагаєтеся не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте проблеми?

17. Чи вважаєте ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?

18. Чи вважаєте ви, що стаж практичної роботи завжди має перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?

19. Ви намагаєтеся не ризикувати, «не висовуватися»?

20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, інше вас не обходить?

Підбийте підсумки. Підрахуйте кількість відповідей «так» і «ні». Оцініть свій результат.

Всі 20 запитань є критеріями неефективного управління. Високий управлінський потенціал припускає відповіді «ні» на всі запитання. Ваші слабкі місця у відповідях «так».

Кількість відповідей не менше 15 «ні» характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

Самостійна робота

Завдання 1

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

1. Які ще варіанти реалізації запланованих змін Ви можете вказати?

2. Яким чином туроператор «N» буде залучати туристичні фірми для реалізації запланованих змін?

Завдання 2

Ознайомтеся з матеріалами про життя та діяльність однієї династії бізнес-лідерів або 2-х видатних бізнес-лідерів. Виокреміть основні риси (не менше 5) психологічного портрету цих особистостей.

Завдання 3

Висловіть свій погляд із приводу тези: «Лідер може бути диктатором, але диктатор лідером – ні».

Література:

1. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Гельветика, 2017. 580 с.
2. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
4. Нечаук Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.
5. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
6. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
7. Форд Г. Моє життя та робота. Київ : Наш формат, 2015. 344 с.
8. Brandon-Jones A., Lewis M., Verma R. et al. Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector. *Journal of Operations Management*. 2016. Vol. 42-43. P. 9-24.
9. Gössling S., Humpe A., Sun Ya-Yen. On track to net-zero? Large tourism enterprises and climate change. *Tourism Management*. February 2024, Vol. 100, 104842. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104842>
10. Pahrudin P., Liu L.W., Li S.Y. What Is the Role of Tourism Management and Marketing toward Sustainable Tourism? A Bibliometric Analysis Approach. *Sustainability* 2022, № 14, 4226.

5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Контрольна робота являє собою позааудиторну самостійну роботу студентів навчально-дослідного характеру. Вона передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації творчих можливостей студентів і має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці.

Контрольна робота виконується студентом самостійно. Оцінка за індивідуальну роботу враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни.

Завдання до контрольної роботи:

Формування бізнес-моделі туристичного підприємства

На основі отриманих під час вивчення дисципліни знань, студенту пропонується сформуванати власну бізнес-модель туристичного підприємства за запропонованим нижче алгоритмом.

Бізнес-модель Canvas є інструментом стратегічного управління для нових або діючих підприємств, який допомагає швидко зануритися в бізнес, проаналізувати його та удосконалити. Це короткий план, який можна розмістити на одній сторінці, поглянути на бізнес-ситуацію в цілому та відповісти на такі запитання:

- Хто користуватиметься туристичним продуктом?
- Які проблеми вирішує туристичний продукт?
- У чому є унікальна цінність розробки продукту?
- Як формуватиметься дохід від продажу?

Бізнес-модель Canvas складається з дев'яти взаємопов'язаних елементів, які необхідно заповнювати у певній послідовності: споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат (Додаток А).

Ці 9 блоків об'єднують в 4 секції:

1. Продукт – опис продукту чи послуги, переваг, вирішення проблем: ключові цінності та переваги (ціннісна пропозиція, ключові види діяльності).

2. Взаємодія зі споживачем – клієнти, як з ними працювати, як утримати, розвивати відносини, хто буде відповідальним: сегментація цільової аудиторії; унікальна торговельна пропозиція; проблеми клієнтів та їх вирішення; канали збуту (взаємовідносини зі споживачем та споживчий сегмент).

3. Інфраструктура – основні виробничі процеси підприємства: як і за допомогою чого компанія створює цінність: процеси; ресурси; партнери (ключові ресурси, канали збуту та ключові партнери).

4. Фінансова ефективність – особливості фінансових потоків компанії, ціноутворення, структура витрат: джерела прибутку та структура видатків (структура витрат та потоки доходів).

Споживчі сегменти – одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес-моделлю. Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- відмінності в їх запитках обумовлюють відмінності в пропозиціях;
- взаємодія здійснюється по різних каналах збуту;
- взаємовідносини з ними потрібно будувати по-різному;
- їх вигідність істотно розрізняється;
- їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

Можна виділити наступні споживчі сегменти: масовий ринок, нішовий ринок, дробове сегментування, багатопрофільне підприємство, багатосторонні платформи (наприклад, підприємство, яке пропонує безкоштовну пресу, потребує великого числа читачів, щоб привабити рекламодавців, і зацікавлене в рекламодавцях, щоб фінансувати виробництво і розповсюдження).

Ціннісна пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві. Наприклад, новизна, продуктивність, виготовлення на замовлення, дизайн, бренд/статус, ціна, економія на витратах, зниження ризику, доступність, зручність/застосовність.

Канали збуту, що виконують ряд функцій, зокрема: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії; дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; забезпечують післяпродажне обслуговування.

Взаємовідносини з клієнтами. Такі взаємовідносини передбачають персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення.

Потоки надходження доходу. До таких потоків включають продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда/лізинг/рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама.

Ключові ресурси (КР) компанії – це активи (людські, матеріальні, інтелектуальні і фінансові), які необхідні компанії для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування її ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів. Ключовими можуть бути і такі ресурси, як: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові.

Ключові види діяльності (КД) – це всі види діяльності компанії, які необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів з метою отримання прибутку. Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином: виробництво, вирішення проблем, платформи/мережі.

Ключові партнери (КП) – це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), побудова взаємовигідних відносин з якими відіграє ключову роль в досягненні успіху компанії на ринку, необхідних для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин, до яких спонукають оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність:

- стратегічне співробітництво між не конкуруючими компаніями;
- стратегічне партнерство між конкурентами;

- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
- відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

Структура витрат. За цією ознакою бізнес-моделі можна розділити на два класи:

- з переважною увагою до витрат;
- переважною увагою до цінності. За структурою витрати можна розділити на наступні категорії: фіксовані витрати, змінні витрати, економія на масштабі, ефект диверсифікації.

Поради для дизайну бізнес-моделі

- Використовуйте різні кольори, щоб виділити певні аспекти вашої бізнес-моделі.
- Поєднання зображень та слів для опису будівельних блоків бізнес-моделі є більш потужним, ніж просто використання слів. Зображення дозволяють глядачам вашого полотна швидше зрозуміти загальну картину вашої моделі.
- Занадто багато деталей приховують загальну картину.

На основі дослідження підготуйте доповідь з презентацією, що буде наочно ілюструвати, яку ідею Ви пропонуєте просувати для організації власного бізнесу, з деталізацією за кожним блоком бізнес-моделі.

Вимоги до індивідуального проєкту: опис бізнес-моделі та її презентація – до 15 слайдів. Презентації мають бути підготовлені в Power Point форматі. Виступ до 7 хвилин.

6. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

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

10. Назвіть та коротко схарактеризуйте основні наукові підходи до менеджменту.
11. Назвіть основні складові індустрії туризму.
12. Схарактеризуйте основні проблеми розвитку туризму в Україні.
13. Які перспективні напрямки розвитку туріндустрії в Україні?
14. Які функції управління виділяються на підприємствах туристської індустрії?
15. Наведіть визначення основних функцій підприємств туристичного бізнесу.
16. Яких особливих, специфічних принципів необхідно дотримуватись при здійсненні функції «організація» в підприємствах туризму?
17. Проаналізуйте функції планування й організації управління на підприємствах готельного та туристичного комплексу.
18. Які фактори визначають необхідність здійснення функції контролю?
19. Перелічіть основні принципи контролю.
20. Схарактеризуйте основні види контролю, які здійснюються на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.
21. Які заходи та етапи передбачає процес контролю?
22. Як використовують сучасні комп'ютерні засоби в реалізації функції контролю?
23. Суть і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда).
24. За якими ознаками класифікуються потреби людини?
25. Визначення поведінки людини у світлі прецесійних теорій мотивації (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера–Лоулера).
26. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
27. Назвіть та коротко схарактеризуйте загальнонаукові і специфічні методи, які використовують в менеджменті.
28. Схарактеризуйте маркетинг як метод менеджменту.
29. Схарактеризуйте соціально-психологічні методи управління.
30. Наведіть приклади застосування соціально-психологічних методів управління на підприємствах туристської індустрії.
31. Схарактеризуйте економічні методи управління.
32. Поясніть особливості застосування економічних методів управління в готелі, ресторанному закладі, туристичній фірмі.
33. У чому полягає суть адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту?
34. Наведіть приклади застосування адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів менеджменту на підприємствах індустрії туризму.

35. Схарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління готельним закладом. Назвіть її переваги й недоліки.
36. Дайте характеристику лінійної організаційної структури управління готельним закладом. Назвіть її переваги й недоліки.
37. Дайте характеристику функціональної організаційної структури управління готельним закладом. Назвіть її переваги й недоліки.
38. Якими є позитивні й негативні боки лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
39. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
40. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.
41. Схарактеризуйте основні функції підрозділів туристичного підприємства (туроператора і турагента).
42. Які види організаційних структур застосовують у туристичному бізнесі?
43. Що Ви розумієте під управлінським рішенням?
44. Як класифікують управлінські рішення? Схарактеризуйте основні види управлінських рішень.
45. Назвіть основні етапи процесу підготовки й прийняття управлінських рішень.
46. Розкрийте особливості реалізації управлінських рішень.
47. Схарактеризуйте види контролю реалізації управлінських рішень.
48. Які фактори впливають на ефективність виконання управлінських рішень?
49. У чому полягає особливість управлінської праці?
50. Схарактеризуйте основні стилі управління.
51. Наведіть загальну класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
52. Як Ви розумієте процедуру організації виконання управлінських рішень?
53. Поясніть роль кадрового потенціалу в туристичній індустрії.
54. Схарактеризуйте систему управління трудовими ресурсами і її підсистеми.
55. Дайте характеристику методів збору інформації, що необхідна для прийняття рішень при наборі персоналу.
56. Схарактеризуйте процес навчання кадрів.
57. Дайте характеристику процесу професійної орієнтації і соціальної адаптації в колективі.
58. Схарактеризуйте фахову й внутрішньофірмову види кар'єри.
59. Схарактеризуйте форми морального, соціального й матеріального стимулювання персоналу.
60. Які групи факторів визначають систему матеріальних стимулів?

61. Назвіть цілі матеріального стимулювання на підприємствах готельно-ресторанного й туристичного бізнесу.

62. Поточне стимулювання й винагорода за кінцевий результат роботи, суть і можливості щодо їх застосування на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.

63. Розкрийте суть заохочення працівників управління наданням їм вільного часу й сприятливого режиму роботи.

64. Яку систему оплати праці доцільно застосовувати на підприємствах готельно-ресторанного й туристичного бізнесу і чому?

65. Схарактеризуйте етапи управління плинністю кадрів.

66. У чому полягає особливість зарубіжних технологій управління працівниками?

67. Сформулюйте основні особливості управлінської праці.

68. Поясніть поняття культури управління і схарактеризуйте склад норм, яких необхідно дотримуватись у процесі управління.

69. Які методи й прийоми використовують для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління?

70. Перелічіть вимоги до особистості сучасного менеджера.

71. Назвіть етапи добору управлінських кадрів для підприємств готельно-ресторанного й туристичного бізнесу.

7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ, ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитися у наступних формах:

- оцінювання роботи студентів під час семінарських занять;
- оцінка за індивідуальну роботу студентів;
- проведення проміжного контролю;
- проведення підсумкового контролю.

Загальна оцінка з дисципліни визначається як сукупність балів, що студент отримує за змістовні модулі та модульний контроль.

Проміжний контроль знань студентів здійснюється шляхом проведення тестування з основних навчальних елементів змістовних тем. Сума балів, які студент денної форми навчання може набрати, дорівнює 60.

Підсумковий контроль здійснюється у формі заліку. До заліку допускаються студенти, які мають достатню кількість балів з поточного контролю та написання і захисту індивідуальної роботи. Загальна кількість балів за успішне виконання залікових завдань становить 40.

Підсумковий контроль представлений у вигляді тестових питань.

УВАГА! У разі використання заборонених джерел під час заліку студент на вимогу викладача залишає аудиторію та одержує загальну нульову оцінку (0).

Сумарна оцінка за вивчення дисципліни розраховується як сума контрольних оцінок та балів, отриманих за результатами поточного та підсумкового семестрового контролю. Загальна сума балів підсумкового семестрового контролю складає 100.

Схема нарахування балів

Приклад для підсумкового семестрового контролю в формі заліку з заліковою роботою:

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання										Проміжний тестовий контроль	Індивідуальне завдання	Разом	Залікова робота	Сума
Розділ 1					Розділ 2									
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10					
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	20	10			100
60 (мінімум – 20)												60	40	(мінімум – 50)

T1, T2 ... T10 – теми розділів.

Структура та складові підсумкової оцінки з дисципліни

Поточний контроль протягом семестру – 60 балів.

З них:

- активна робота на семінарських заняттях – 30 балів (3 бали кожне семінарське);
- поточний контроль – 20 балів;
- контрольна робота – 10 балів.

Поточний контроль проводиться на кожному семінарському занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на семінарських заняттях.

Критерії оцінювання знань студентів на семінарських заняттях

Усний виступ, виконання письмового завдання	Критерії оцінювання
3	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу

Усний виступ, виконання письмового завдання	Критерії оцінювання
2,5	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки
2	В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
1,5	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності
1,0	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань

Доповнення виступу:

2 бали – отримують студенти, які глибоко володіють матеріалом, чітко визначили його зміст; зробили глибокий системний аналіз змісту виступу, виявили нові ідеї та положення, що не були розглянуті, але суттєво впливають на зміст доповіді, надали власні аргументи щодо основних положень даної теми.

1 бал отримують студенти, які виклали матеріал з обговорюваної теми, що доповнює зміст виступу, поглиблює знання з цієї теми, та висловили власну думку.

Суттєві запитання до доповідачів:

2 бали отримують студенти, які своїм запитанням до виступаючого суттєво і конструктивно можуть доповнити хід обговорення теми.

1 бал отримують студенти, які у своєму запитанні до виступаючого вимагають додаткової інформації з ключових проблем теми, що розглядається.

Критерії поточного контролю знань студентів

Поточний контроль проводиться з метою визначення стану успішності здобувачів вищої освіти за період теоретичного навчання. Поточний контроль знань студентів здійснюється через проведення аудиторних письмових контрольних робіт або комп'ютерного тестування.

Письмова контрольна робота або тестування	Критерії оцінювання
15–20	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно розв'язав усі тестові завдання
10–14	В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно розв'язав половину тестових завдань
5–9	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно розв'язав меншість тестових завдань
1–4	Частково володіє навчальним матеріалом. Без аргументації викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань. Правильно розв'язав окремі тестові завдання
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не розв'язав жодного тестового завдання

Умови допуску студента до підсумкового семестрового контролю (заліку): виконання контрольної роботи, написання поточного контролю та робота на семінарських заняттях, за результатами яких він набрав не менше 30 балів.

Критерії оцінювання контрольної роботи

Контрольна робота оцінюється в 10 балів, з яких:

Кількість балів	Критерії оцінювання
3	<i>Ідея.</i> Актуальність, системність, креативність та повнота у розкритті ідеї, наявність оригінальної концепції
3	<i>Відповідність сегментам «Business Model Canvas».</i> Сегменти споживачів, Ціннісна пропозиція, Канали, Відносини з клієнтами, Потoki надходження доходів, Основні ресурси, Основні види діяльності, Основні партнери, Структура витрат
2	<i>Оформлення проекту.</i> Дотримання академічних стандартів оформлення (посилання, використання інтелектуальної власності); графічне/візуальне оформлення
2	<i>Презентація матеріалу.</i> Грамотність викладу, логічна послідовність та культура мовлення

Підсумковий семестровий контроль

Підсумковий семестровий контроль – це підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що здійснюється в університеті у формі заліку та екзамену. На підсумковий семестровий контроль виносяться питання, що передбачають перевірку розуміння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу дисципліни в цілому та рівня сформованості відповідних компетентностей після опанування курсу.

Підсумковий контроль оцінюється у 40 балів та представлений у вигляді тестових питань.

За підсумками поточного і підсумкового контролю студент може набрати від 0 до 100 балів включно. Мінімальна кількість балів, які повинен набрати студент для одержання заліку, становить 50 балів. Національна шкала ґрунтується на рейтингу здобувачів вищої освіти у складі потоку/курсу:

– здобувачам вищої освіти, які повністю оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, можуть дати відповіді на всі питання курсу, опанували рекомендовану літературу, виставляють оцінку *90–100 балів*. При цьому оцінку 100 балів, як виняток, можуть отримати тільки здобувачі вищої освіти, які, крім відмінних знань за програмою дисципліни, виявили активність в науково-дослідній роботі за тематикою курсу, стали призерами студентських олімпіад, виступали на конференціях тощо;

– здобувачам вищої освіти, які оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, проте у відповідях допустили неточності, ставлять оцінку *70–89 балів*;

– здобувачам вищої освіти, які показали задовільні результати оволодіння навчальною програмою дисципліни на репродуктивному рівні й при відповідях допускають помилки, ставлять оцінку *50–69 балів*;

– здобувачі вищої освіти, які за результатами вивчення дисципліни отримали *незадовільні оцінки (49 та нижче)*, повинні додатково виконати індивідуальні завдання для підвищення рівня своїх знань і повторно перескласти підсумковий контроль.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка для дворівневої шкали оцінювання
90–100	зараховано
70–89	
50–69	
1–49	не зараховано

8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму : навч. посібник. Х. : ХНУМГ, 2014. 402 с.
2. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посібник. Київ : Альтерпрес, 2014. 288 с.
3. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Гельветика, 2017. 580 с.
4. Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму : навчальний посібник. К. : Академвидав, 2012. 416 с.
5. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 248 с.
6. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посібник [Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко, та ін.]; за ред. О. Є. Лугіна. К. : Ліра, 2012. 364 с.
7. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
8. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
9. Організація туризму : підруч. / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.
10. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
11. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенко А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
12. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підручник. Чернівці : Книги – ХХІ, 2011. 464 с.

Додаткова література:

13. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Аналіз франчайзингової діяльності на туристичному ринку України. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 52–58.
14. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна, серія: «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. №11. С. 96–101.
15. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних

умовах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. № 14. С. 209–216.

16. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.

17. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of transport economics and management*, 2023. 8(24), С. 72–80. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>

18. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2012. 343 с.

19. Кузьмін О. Стратегічний менеджмент в туризмі: підходи та інструменти. *Економіка та управління підприємствами складних систем.* 2018. 2(23). С. 68–73.

20. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Планування туристичної діяльності : підруч. Міністерство освіти і науки України. К. : Знання, 2010. 310 с.

21. Марчук Л. С., Перерва П. Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *НТУ «ХП» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53–63.

22. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.

23. Підгірна В. Н., Паламарюк М. Ю., Бойчук Н. А. Менеджмент конкурентних переваг ринку туристичних послуг України. *Економічний простір.* 2021. № 174. С. 43–49. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-8>

24. Сазерленд Дж. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків : Книжк. клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2022. 280 с.

25. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 220 с.

26. Стамат В. М., Смирнова А. А., Савченко Н. С. Споживача поведінка на ринку туристичних послуг регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2018. Вип. 4. С. 23–33.

27. Форд Г. Моє життя та робота. Київ : Наш формат, 2015. 344 с.

28. Agarito D. The senses in tourism design: A bibliometric review. *Ann. Tour. Res.* 2020, № 83, P. 102934.

29. Brika S.K.M., Algamdi A., Chergui K., Musa A.A., Zouaghi R. Quality of higher education: A bibliometric review study. *Front. Educ.* 2021. № 6, P. 666087.

30. Brandon-Jones A., Lewis M., Verma R. et al. Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector. *Journal of Operations Management.* 2016. Vol. 42-43. P. 9-24.

31. Eizaguirre A., Garcia-Feijoo M., Laka J.P. Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions. *Sustainability* 2019. № 11, P. 2303.
32. Egger R. The impact of near field communication on tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2013. IV (2), P. 119–133.
33. Fauzi M.A. A bibliometric review on knowledge management in tourism and hospitality: Past, present and future trends. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 2023, № 35, P. 2178–2201.
34. Ilkevich S.V. Managerial perspectives and effects of sustainable tourism from strategic management perspectives. *Strategic decisions and risk management*. 2018. № 3, P. 132-139.
35. Gössling S., Humpe A., Sun Ya-Yen. On track to net-zero? Large tourism enterprises and climate change. *Tourism Management*. February 2024. Vol. 100, P. 104842. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104842>
36. Pahrudin P., Liu L.W., Li S.Y. What Is the Role of Tourism Management and Marketing toward Sustainable Tourism? A Bibliometric Analysis Approach. *Sustainability* 2022. № 14, P. 4226.

Ресурси мережі Інтернет:

37. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>
38. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>
39. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
40. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>
43. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
44. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>
45. Американське товариство туристичних агентств (American Society of Travel Agents, ASTA). URL: <https://www.asta.org/>
46. Асоціація турецьких туристичних агентств «TÜRSAB». URL: <https://www.tursab.org.tr/>
47. Всесвітній економічний форум. URL: <https://www.weforum.org/>
48. Всесвітня рада з туризму та подорожей. URL: <https://www.wttc.org/>
49. Всесвітня туристична організація. URL: <http://www2.unwto.org/>

50. Державне агентство розвитку туризму України. URL:

<https://www.tourism.gov.ua/>

51. Європейська туристична комісія. URL: <https://etc-corporate.org/>

52. Міжнародний центр перспективних досліджень. URL:
<http://icps.com.ua/>

53. Недержавна туристична організація у Великій Британії (ABTA – The Travel Association). URL: <https://www.abta.com/>

54. Німецька асоціація туризму (DTV-Deutsche Tourismusverband). URL: <https://www.deutschertourismusverband.de/>

55. ЮНЕСКО (UNESCO) – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). URL: <https://ru.unesco.org/>

56. Японська асоціація туристичних агентств (JTA). URL: <https://www.mlit.go.jp/kankocho/en/about/index.html>

9. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Альтернативні рішення – це два чи більше способи розгляду проблеми.

Аналогові моделі – зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями.

Апарат управління – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

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. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій або є членом її правління.

Бізнес-модель – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу. Модель повинна відображати основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес-задач.

Бізнес-план – це стратегічний документ, в якому окреслені цілі організованого туристичного бізнесу і шляхи їх досягнення.

В

Виходи системи управління – елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Влада – бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.

Влада інформаційна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Г

Група неформальна – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального

чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Д

Декодування інформації в процесі комунікації – перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

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

Е

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту – управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічні методи менеджменту – засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

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

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Ефект – це абсолютний показник, що характеризує отриманий результат. Ефект може бути виробничим, економічним, соціальним.

Ефективність – відносний показник, який дає можливість порівняти отриманий ефект з витратами, що викликали одержання цього ефекту.

Є

Єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва запроваджено з 1999 р. з метою спрощення системи їх оподаткування (один податок замість усіх, передбачених законодавством).

Єдиноначальність – це надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.

3

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

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

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

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

Закони менеджменту – це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, пропорційного розвитку систем управління часу тощо.

Зміст процесу менеджменту – цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему «організація».

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

I

Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу в туристичну (підприємницьку) діяльність з метою отримання прибутку.

Інформація – відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

К

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

Кваліфікація – сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Керівник – це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Кількісні методи прийняття рішень – в основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

Колегіальність – передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і насамперед виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства).

Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

Конкурентна стратегія полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, які створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерна ознака – особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

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

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.

Л

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

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.

М

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.

Менеджер – це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Методи менеджменту – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту адміністративні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи управління конфліктними ситуаціями – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

Місія – це філософські засади діяльності організації, що визначають причину її існування та специфіку комунікації з навколишнім світом.

Модель – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація до праці – внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Н

Наукова обґрунтованість – передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Норма управління – це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Норма чисельності – це розрахована для конкретних організаційно-технічних умов кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для якісного виконання певного обсягу роботи за визначений період часу.

О

Об'єкт менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Одноосібне підприємство – власність однієї особи або родини, відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке

підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

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

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

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

Операційна система – це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

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

Операційний час – це час, необхідний для виконання встановленого комплексу послідовних дій та операцій по відношенню до одиниці продукції.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв організації.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. ін.), зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

Організаційні принципи – сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині організації.

Організація управлінської праці – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

II

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

Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Підприємницький франчайзинг – відносини, в силу яких одна особа (Франчайзер) надає іншій особі (Франчайзі) франчайзинговий пакет, який є повною Системою ведення Бізнесу, що складається з інтелектуальних та інших прав – права на використання товарних знаків Франчайзера, його ділової репутації, підприємницького досвіду, маркетингової технології, комерційної інформації з метою здійснення Франчайзі самостійної підприємницької діяльності з продажу продукції під торговою маркою Франчайзера. У свою чергу Франчайзі зобов'язується виплачувати франчайзеру винагороду (роялті), вести свою діяльність за заздалегідь визначеними правилами ведення бізнесу, які встановлює Франчайзер, а також виконувати інші обов'язки, встановлені договором.

Підприємства-віоленти – це підприємства з масовим профілем виробництва, що функціонують у сфері стандартного виробництва та реалізації туристичного продукту (як правило, туроператори). Їх конкурентна перевага у високій продуктивності праці та реалізації порівняно дешевих і достатнього рівня якості турпродуктів.

Підприємства-експлеренти – це підприємства з експериментальним профілем діяльності, стратегія яких пов'язана зі створенням нових чи радикально змінених існуючих сегментів ринку. Їх перевага у впровадженні принципів нововведень.

Підприємства-комутанти – це невеликі підприємства з універсальним профілем діяльності, що прагнуть до задоволення невеликих за обсягами, а іноді і короткочасних, потреб певних груп споживачів.

Підприємства-патієнти – це підприємства, що дотримуються стратегії вузької спеціалізації; надають дорогі та високої якості послуги для вузького кола споживачів і прагнуть оволодіти максимальною часткою невеликого ринкового сегмента.

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

Поділ праці в менеджменті – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Посадова інструкція – це основний інструмент, який використовують для планування наповнення конкретних вакансій – містить опис обов'язків, положення в оргструктурі підприємства, умов роботи й конкретних робіт, що необхідні для заняття певної вакансії.

Послуга – це результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця по задоволенню потреби споживача.

Поточний контроль – це контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

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

Прогноз – органічна система (частина) планування.

Прогнозування – це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Продуктивність праці – кількісне відношення обсягу (маси) отриманого продукту до праці, затраченої на її виготовлення. Вимірюється кількістю продукції, виробленою за одиницю часу (виробітком), чи витратами часу на виробництво одиниці продукції (трудомісткістю).

Р

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 шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягнення очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або ступенем наближення до неї.

Рівні управління – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін. Середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан та ін. Найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Розпорядчі методи менеджменту – система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

С

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

Синергія – ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту шляхом інтеграції всіх можливостей організації.

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

Система, якою управляють – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Службовці – працівники, які здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

Спеціалісти – працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи.

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

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

Стиль управління – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність з опрацювання і реалізації рішень, направлених на повне та ефективно використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань, поставлених перед організацією на перспективу.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище як єдине ціле.

Страховання – це самостійний вид послуг, що не входить у вартість турпакета, а всі відносини у зв'язку з ним турист вирішує безпосередньо зі страховою компанією.

Структура організації – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудованих у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

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

Суб'єкт вивчення менеджменту – це працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Т

Теорії мотивації – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорія менеджменту – засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Технологія менеджменту – це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Туроператори – юридичні або фізичні особи, які займаються виготовленням, просуванням і реалізацією туристичного продукту.

Турагенти – юридичні або фізичні особи, які займаються просуванням і реалізацією туристичного продукту, посередники.

Турагентська діяльність – це продовження діяльності туроператора, але вже на роздрібному ринку.

Туристична інфраструктура – це сукупність об'єктів, які забезпечують відпочинок і розваги туристів.

Туристична пропозиція – це сукупність послуг і продуктів, які подаються на розгляд клієнта, котрий бажає здійснити туристичну подорож.

Туроператорська діяльність – це діяльність з формування туристичного продукту, що включає різні послуги з просування цього продукту на ринок і його реалізації.

Тур – це туристична подорож (поїздка) за визначеним маршрутом у конкретні терміни, забезпечена комплексом туристичних послуг (бронювання, розміщення, харчування, транспорт, рекреація, екскурсії тощо).

Туристичні послуги – послуги суб'єктів туристичної діяльності щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів.

Туристичні витрати – це виражені у грошовій формі затрати живої та уречевленої праці з доведення туристичного продукту до споживача та задоволення його попиту.

Туристичний продукт – це сукупність речових (предмети споживання) та не речових (послуги) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають у період його туристичної подорожі.

Туристський ваучер (путівка) – документ, що підтверджує статус особи або групи осіб як туристів, оплату послуг чи її гарантію та є підставою для отримання туристом або групою туристів туристичних послуг.

У

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

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Управляюча система – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Ф

Фактори впливу – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат.

Франчайзер (франшизіар) – це компанія, що видає ліцензію або передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау й операційні системи. Франчайзер створює успішний продукт чи послуги, наприклад, особливий стиль роботи ресторану швидкого харчування. Франчайзер досліджує і розвиває бізнес, витрачає гроші на просування бізнесу, створює гарну репутацію і пізнаваний імідж (так званий «бренднейм»). Після того, як компанія довела працездатність своєї бізнес-концепції й успішну відтворюваність цього бізнесу, вона може почати пропонувати підприємцям, що хочуть повторити подібний успіх, купити її франшизу.

Франчайзі (франшизіат) – це людина або компанія, що купує у франчайзера можливість навчання і отримання допомоги при створенні бізнесу і виплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау і системи ведення робіт франчайзера. Франчайзі сам оплачує витрати на створення бізнесу. Дуже часто франчайзер надає дуже вигідні знижки на важливі постачання (матеріали, видаткові кошти). Ці знижки завжди дають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера за більш вигідною ціною й у такий спосіб це коштує дешевше, ніж розвивати бізнес без франчайзера. Франчайзі робить первісний внесок за допомогу зі створення і відкриття бізнесу. Франчайзі приймає на себе обов'язок виплачувати щомісячні внески за право користування торговим знаком і бізнес-системою, за підтримку, навчання і консалтинг, що надаються франчайзером.

Франшиза – це повна бізнес-система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи слугує франчайзінговий пакет, що зазвичай включає посібники з ведення робіт й інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

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

Ц

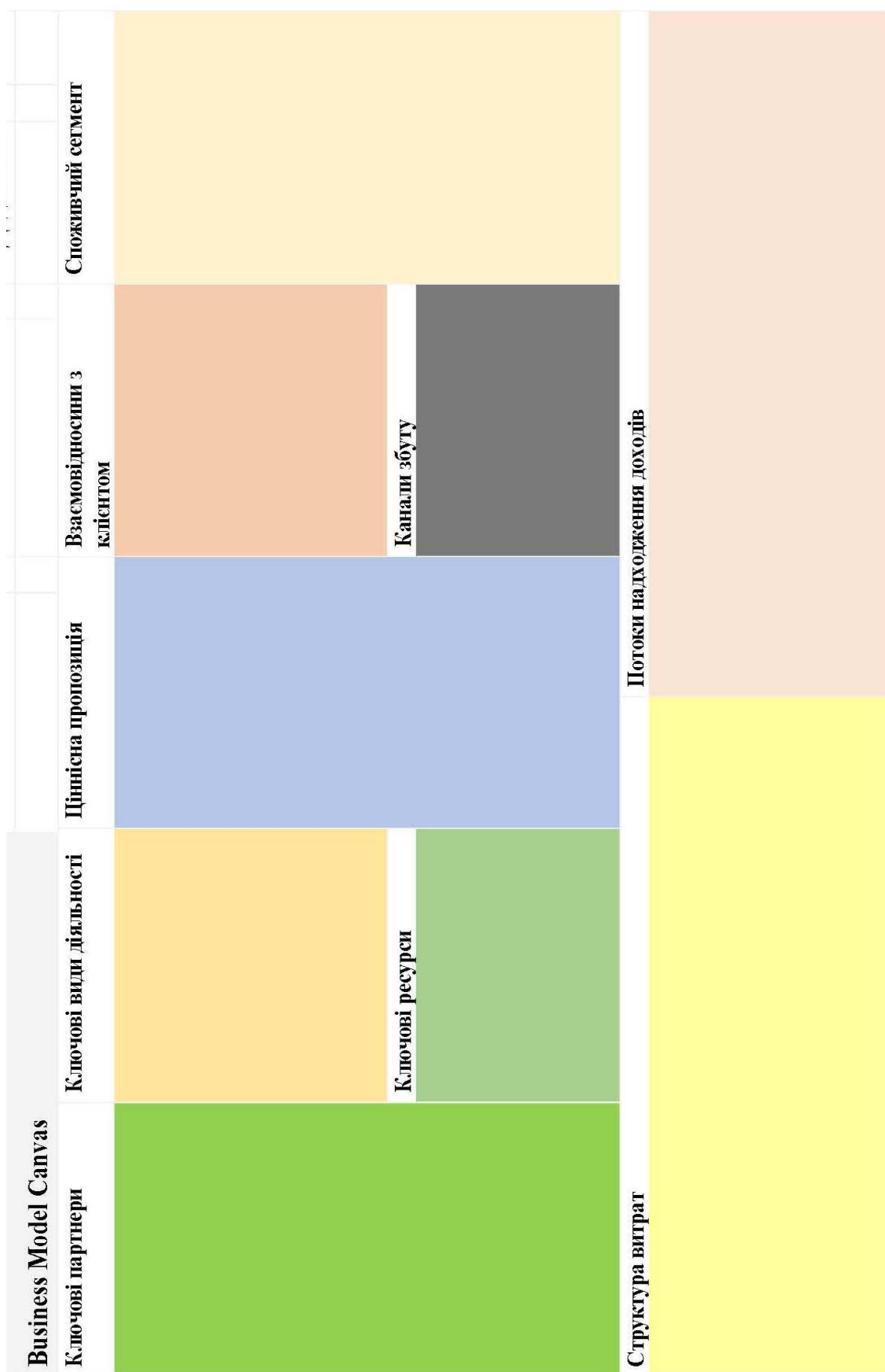
Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Я

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

ДОДАТКИ

Додаток А



Для нотаток

Електронне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Гапоненко Ганна Ігорівна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»)

Коректор *О. В. Анцибора*
Комп'ютерне верстання *В. В. Савінкова*

Підписано до розміщення 19.03.2024. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 2,64. Обсяг 0,783 Мб. Зам. № 31/24.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна