

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
“МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ГРБ”**

Для освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073
«Менеджмент»

Автор: к.е.н., доцент Горбашевська М.О.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту протокол №9 від 26 лютого
2019 року

МАРІУПОЛЬ - 2019

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я.Омельченко

“26” _____ лютого _____ 2019 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ВПП 1.9 «Менеджмент підприємств ГРБ»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

спеціальність _____ 073 «Менеджмент»

спеціалізація Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу

факультет _____ Економіко-правовий

2018-2019 рік

Робоча програма Менеджмент підприємств ГРБ

(назва навчальної дисципліни)

для студентів ОПП (назва/назви) Менеджмент

Спеціальністю (напрямом підготовки) 073 «Менеджмент»

Розробники:

Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від “26” лютого 2019 року № 9

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

(Омельченко В.Я.)
(прізвище та ініціали)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, ОС	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань: <u>07 «Управління та адміністрування»</u> ОПП: <u>«Менеджмент»</u> Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u>	за вибором	
Модулів – 2		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання Курсова робота		Семестр	
Загальна кількість годин - 150		8-й	8-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 6		26 год.	14 год.
		Практичні, семінарські	
	24 год.	16 год.	
	Лабораторні		
	-	-	
	Самостійна робота		
	85 год.	105 год.	
	Індивідуальні завдання		
15 год.	15 год.		
Вид контролю: екзамен			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 33% : 77%

для заочної форми навчання – 20% : 80%

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Основною метою вивчення дисципліни є обґрунтування теоретичних положень з організації готельно-ресторанного бізнесу та функціонування підприємств індустрії гостинності, управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу та формування практичних навичок використання цих знань для прийняття управлінських рішень щодо управління функціонування підприємствами готельно-ресторанного бізнесу і підвищення ефективності їх діяльності.

Основними завданнями є:

- оволодіння сучасним досвідом управління підприємствами готельного та ресторанного господарства;
- набуття навичок ефективного управління підприємствами готельного та ресторанного комплексу для підвищення їх прибутковості;
- засвоєння принципи та підходи до створення сучасних підприємств готельного й ресторанного бізнесу.

Місце навчальної дисципліни в освітній програмі. Навчальна дисципліна «Менеджмент підприємств ГРБ» спрямована на опанування наступних компетентностей:

- Здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію; працювати в команді з дотриманням етичних норм та цінностей мультикультурного суспільства; спілкуватися рідною та іноземною мовами усно та письмово.
- Критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і категорій менеджменту.
- Розв'язання складних непередбачуваних завдань і проблем у спеціалізованих сферах управлінської діяльності, що передбачає збирання та інтерпретацію інформації, вибір методів та інструментальних засобів, застосування інноваційних підходів.
- Уміння використовувати проектний підхід до управління: формулювати мету, завдання, обґрунтовувати ресурсне забезпечення проекту, обмеження по ризикам.
- Здатність до аналізу і синтезу соціально значущих управлінських проблем і процесів, використовувати історичний досвід у вирішенні актуальних завдань розвитку організації.
- Володіти сучасним рівнем інформаційної та комп'ютерної культури, мати практичні навички роботи на сучасній комп'ютерній техніці.

Дисципліна використовується для формування наступних програмних результатів навчання, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент») у Маріупольському державному університеті:

- Вміння забезпечити реалізацію принципів виробничого, операційного, комунікаційного, стратегічного та адміністративного менеджменту у практиці діяльності підприємств і установ.
- Знання щодо використання різних джерел інформації з метою формування інформаційного забезпечення менеджменту діяльності підприємства.
- Навички забезпечувати інформаційну підтримку прийняття стратегічних рішень щодо селекції потенційних партнерів у сфері менеджменту організацій.
- Здатність здійснювати маркетингово-логістичні дослідження для розробки та реалізації маркетингової (логістичної) політики, організації та контролю роботи підприємства на ринку.

Передумови для вивчення дисципліни: дисципліна «Менеджмент підприємств ГРБ» вивчається після вивчення дисциплін «Офісний менеджмент», «Маркетинг», «Логістика» та ін.

Результати навчання. Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні:

знати:

- форми розвитку готельного бізнесу, типи готелів;
- сучасний стан готельного господарства України;
- історію та теорію створення, формування і розвитку ринку послуг готельного та ресторанного бізнесу;
- законодавчі та нормативно-правові акти в галузі готельного та ресторанного бізнесу;
- умови здійснення стандартизації, сертифікації готельних послуг;
- сучасні інформаційні технології для виробництва та надання готельних послуг.

вміти:

- проектувати послуги гостинності, використовуючи діючі стандарти на види послуг;
- розробляти план маркетингових досліджень, потенційних споживачів послуг гостинності;
- аналізувати й оцінювати варіанти проектів готельно-ресторанних послуг і визначати найбільш раціональні з них для реалізації в практиці бізнесу;
- приймати ефективні управлінські рішення у сфері розширення і модернізації послуг у готельно-ресторанному бізнесі.

3. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Тема 1. Менеджмент підприємств ГРБ: загальна характеристика, сутність та основні підходи

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу процесу прийняття рішень належить провідне місце в управлінні підприємствами, тому що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на світовому ринку. При цьому керівникам доводиться приймати обгрунтовано-об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й непередбачуваності. Компетентність керівника визначається рівнем ефективності прийнятих ним рішень, вмінням їх реалізувати й контролювати процес виконання. Колективна раціональна діяльність на основі професійного управлінського рішення є запорукою досягнення високої організаційної культури суб'єктів сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Тема 2. Функції та методи менеджменту підприємств ГРБ

Функції управління - є спеціалізованими видами різнорідних робіт, які можна розглядати, як з точки зору їх виконавців (конкретних працівників управлінського апарату), так із точки зору змісту процесу управління та характеру виконуваних робіт. У функціях менеджменту поєднуються принципи, методи й зміст управлінської діяльності. Разом з тим, у прикладному розумінні функціями менеджменту називають відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінські дії. Функції менеджменту відбивають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Важливою проблемою теорії менеджменту є визначення переліку функцій управління. Один із фундаторів теорії менеджменту А.Файоль виділяв п'ять функцій: планування, організацію, розпорядництво, координування й контроль. Науковці вітчизняної школи, ще років 20 тому визначали шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Проте публікації останніх років як вітчизняних, так і зарубіжних теоретиків твердять про доцільність виділення лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації й контролю, зважаючи на те, що саме ці функції реалізуються у здійсненні будь-якого управлінського процесу. А функції координування й регулювання фактично є складовими функцій планування, організації, мотивації й контролю.

Тема 3. Менеджмент підприємств ГРБ на різних стадіях життєвого циклу

Розвиток організації знаходить відбиток у "життєвому циклі", оскільки стадії розвитку організації - це періоди її життя у рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Отже, періоди, в які організація принципово змінює цінності і орієнтації, називають циклами чи фазами розвитку організації.

У загальноприйнятій управлінській термінології та у визначеннях багатьох авторів зустрічається твердження, що життєвий цикл організації - це період від створення до ліквідації організації. Однак, це суперечить думці про перехід організації після проходження всіх стадій життєвого циклу до нового етапу розвитку - відродження та продовження життєдіяльності.

Поняття життєвий цикл організації слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. Життєвий цикл організації - це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Тема 4. Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії — дуже складно.

Ефективно працюючі підприємства обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неefективно діюча структура підприємства не дає можливості досягти намічених цілей.

Тема 5. Маркетингова діяльність в готельно-ресторанному бізнесі

В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу та туризму при обслуговуванні туристів та інших категорій громадян повинні забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля та ін. Актуальна проблема впровадження у системі господарювання вітчизняних готельних підприємств сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, обумовлена необхідністю надання високоякісних послуг, зниженні витрат, координації персоналом, проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг.

Досвід економічної діяльності останніх років у готельному господарстві України свідчить про повільне підвищення якісних параметрів оцінки продуктивності праці підприємствами галузі. Одночасно сьогодні розвивається мережа готелів високої категорії обслуговування, які надають послуги розміщення згідно з вимогами світових стандартів.

Готельний і ресторанный комплекс є найважливішим елементом соціальної сфери, що відіграє суттєву роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва і відповідно, зростання життєвого рівня населення.

Тема 6. Розробка та реалізація управлінських рішень в готельно-ресторанному бізнесі

В останні роки в нашій країні значно прискорився темп суспільно-політичних процесів, збільшився потік інформації, яку необхідно опанувати й щоденно використовувати, продовжують бурхливо розвиватись наука й техніка. Соціальна та професійна структура сучасних колективів підприємств готельно-ресторанного бізнесу значно ускладнилися, що зумовлене виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті праці працівників традиційних професій, загальним підвищенням рівня освіти й духовної культури, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії. В цьому зв'язку особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль за виконанням управлінських рішень.

Управлінське рішення - це основний вид управлінської праці, який визначається як сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно узгоджених управлінських дій, спрямованих на реалізацію управлінських задач. Різновидом управлінських рішень є організаційні рішення.

Організаційне рішення - це вибір альтернативи, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він обіймає. Мета організаційного рішення - забезпечення досягнення поставлених перед підприємством цілей. Тому найefективнішим організаційним рішенням є таке, що дійсно реалізується й приносить найбільшу користь в досягнення стратегічної цілі підприємства.

Тема 7. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Технологія управління діяльністю колективів є досить широким поняттям, яке включає: кадрове планування, підбір, підготовку й розстановку кадрів, розробку системи заробітної плати та пільг, профорієнтацію та адаптацію, оцінку діяльності всіх груп працівників, підготовку резерву та управління розвитком колективу.

Основною метою управління діяльністю колективів є поєднання ефективного навчання працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня та трудової мотивації для розвитку здібностей і ефективного вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку.

Якість управління діяльністю колективів залежить насамперед від ретельного підбору адміністративного апарату. Управлінська робота відноситься до такої сфери людської діяльності, що потребує від працівника специфічних особистих якостей, які засвідчують професійну придатність щодо такої роботи. Під професійною придатністю розуміється відповідність кандидата на заміщення керівної посади з точки зору вимог, встановлених для даної посади.

Професійний відбір керівних кадрів являє собою сукупність заходів по встановленню придатності кандидата до виконання відповідних управлінських обов'язків. Успішна діяльність керівника залежить від його психологічної установки (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, талант організатора, комунікабельність) та від того, як він виявляє себе як особистість, як виконує управлінські функції. Тому, не випадково, проблема здібностей людини до певного виду управлінської діяльності займає особливе місце в спеціальних психологічних дослідженнях

Тема 8. Організація праці та проектування робіт на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Проектування роботи - це створення як формальної, так і неформальної специфікації виконання завдання працівником, що включає очікувані міжособистісні відносини і взаємозалежність певного завдання з іншими завданнями, які виконуються як усередині, так і за межами організації.

Аналіз роботи - об'єктивний опис роботи: її змісту, вимог до неї, її оточення або контексту. Зміст охоплює дії, які повинні бути виконаними в межах цієї роботи. Для детального з'ясування дій працівника проводиться функціональний аналіз роботи (ФАР).

Щоб визначити вимоги до працівників, які будуть виконувати певні роботи, а саме: їхню освіту, досвід, навички та вміння, інформаційні джерела, важливі для виконання роботи, застосовують метод посадового аналітичного опитування (ПАО). Усе це використовують для підготовки штатного розкладу та розроблення посадових інструкцій.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьо го	у тому числі					усьо го	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р		л	п	лаб	інд	с.р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ												
Тема 1. Менеджмент підприємств ГРБ: загальна характеристика, сутність та основні підходи	15	2	2	-	-	11	18	2	2	-	-	14
Тема 2. Функції та методи менеджменту підприємств ГРБ	15	2	2	-	-	11	17	2	2	-	-	13
Тема 3. Менеджмент підприємств ГРБ на різних стадіях життєвого циклу	15	2	2	-	-	11	17	2	2	-	-	13
Разом за змістовим модулем 1	45	6	6	-	-	33	52	6	6	-	-	40
Змістовний модуль 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ												
Тема 4. Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу	19	4	4	-	-	11	17	2	2	-	-	13
Тема 5. Маркетингова діяльність в готельно-ресторанному бізнесі	18	4	4	-	-	10	17	2	2	-	-	13
Тема 6. Розробка та реалізація управлінських рішень в готельно-ресторанному бізнесі	16	4	2	-	-	10	15	-	2	-	-	13
Тема 7. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	19	4	4	-	-	11	17	2	2	-	-	13
Тема 8. Організація праці та проектування робіт на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	18	4	4	-	-	10	17	2	2	-	-	13
Разом за змістовим модулем 2	90	20	18	-	-	52	83	8	10	-	-	65
Разом	135	26	24	-	-	85	135	14	16	-	-	105
Модуль 2												
ІНДЗ	15	-	-	-	15	-	15	-	-	-	15	-
Усього годин	150	26	24	-	15	85	150	14	16	-	15	105

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денне	заочне
1	Менеджмент підприємств ГРБ: загальна характеристика, сутність та основні підходи	2	2
2	Функції та методи менеджменту підприємств ГРБ	2	2
3	Менеджмент підприємств ГРБ на різних стадіях життєвого циклу	2	2

4	Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу	4	2
5	Маркетингова діяльність в готельно-ресторанному бізнесі	4	2
6	Розробка та реалізація управлінських рішень в готельно-ресторанному бізнесі.	2	2
7	Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	4	2
8	Організація праці та проектування робіт на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	4	2
Разом		24	16

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Разом		

7. Теми лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Разом		

8. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денне	заочне
1	Менеджмент підприємств ГРБ: загальна характеристика, сутність та основні підходи	11	14
2	Функції та методи менеджменту підприємств ГРБ	11	13
3	Менеджмент підприємств ГРБ на різних стадіях життєвого циклу	11	13
4	Організаційно-функціональна структура сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу	11	13
5	Маркетингова діяльність в готельно-ресторанному бізнесі	10	13
6	Розробка та реалізація управлінських рішень в готельно-ресторанному бізнесі.	10	13
7	Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	11	13
8	Організація праці та проектування робіт на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	10	13
Разом		85	105

9. Індивідуальні завдання

Тематика курсових робіт

1. Сутність і основні підходи в менеджменті.
2. Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.
3. Формування і розвиток науки про управління.
4. Зародження науки про управління.
5. Еволюція наукових шкіл менеджменту.

6. Принципи, рівні, цілі, завдання менеджменту.
7. Готельні заклади як об'єкт управління.
8. Еволюція та сучасні тенденції індустрії гостинності.
9. Характеристика і особливості готельних послуг.
10. Типізація і класифікація закладів розміщення.
11. Заклади харчування як об'єкт управління.
12. Класифікація підприємств харчування.
13. Економічна сутність і види діяльності підприємств харчування.
14. Особливості та проблеми управління закладами готельно-ресторанного господарства.
15. Поняття і класифікація функцій управління.
16. Організація як функція менеджменту.
17. Планування як функція менеджменту.
18. Мотивація як функція менеджменту і її особливості в готельно-ресторанному бізнесі.
19. Контроль як функція менеджменту і її особливості в готельно-ресторанному бізнесі.
20. Поняття, сутність і класифікація методів менеджменту.
21. Маркетинг як метод управління.
22. Економічні методи управління в менеджменті.
23. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту.
24. Соціально-психологічні методи управління.
25. Поняття та класифікація організаційних структур управління.
26. Організаційні структури управління в готелях.
27. Організаційні структури управління підприємств харчування.
28. Управлінські рішення: сутність, класифікація.
29. Розробка, реалізація та контроль реалізації управлінських рішень.
30. Стиль керівництва: поняття, класифікація, характеристика.
31. Кадровий потенціал підприємств індустрії гостинності.
32. Система управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.
33. Загальна характеристика основних елементів організації праці.
34. Проектування робіт в закладах готельно-ресторанного господарства: основні моделі і особливості.

10. Методи навчання

Основними формами навчання є лекції, семінарські заняття, самостійна та індивідуальна робота студентів. Велика роль, у вивчанні курсу, відводиться самостійній роботі студентів, що має на увазі роботу з першоджерелами, написання рефератів, повідомлень з викладом економічних теорій.

11. Критерії оцінювання

Оцінювання рівня опанування студентом матеріалу навчальної дисципліни проводиться шляхом поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Викладання навчального курсу дисципліни реалізується через змістові модулі. Змістових модулів в дисципліні «Менеджмент підприємств ГРБ» - 2, в них закладені основні теми дисципліни. За кожний змістовий модуль студент має набрати певну кількість балів, яка буде відображати його рівень та якість знань. Поточний контроль здійснюється у процесі вивчення дисципліни з метою виявлення ступеню розуміння студентом засвоєного навчального матеріалу та вміння застосовувати його у практичній роботі.

Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять та передбачає відпрацювання студентами матеріалу семінарського заняття за двома змістовими модулями, а також проведення контрольної роботи з кожного модуля. Індивідуальне навчально-дослідне завдання передбачає написання курсової роботи з подальшим захистом. Підсумковий контроль – екзамен. Максимальна кількість балів за вивчення дисципліни – 100 балів, де: 35 балів відводиться на змістові модулі, 15 балів – це індивідуальне завдання та 50 балів – екзамен. Загальні критерії оцінювання результатів поточного контролю з дисципліни:

45-50 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вміє аргументовано його викладати під час усних опитувань та письмових відповідей. Усі виконані індивідуальні завдання продемонстрували здатність студента не тільки оперувати теоретичним матеріалом, але й застосовувати його на практиці, знаходити раціональні рішення проблемних ситуацій, його здатність до аналітичного та критичного мислення. Захист курсової роботи з презентацією та відповіддю на запитання.
39-44 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних і практичних питань корпоративної соціальної відповідальності. Водночас, під час усного та письмового викладення деяких питань студент допускає окремі неточності та незначні помилки. Виконані індивідуальні завдання показують, що студенту дещо не вистачає аргументованості при розв'язанні деяких проблемних ситуацій.
35-38 балів	ЗВО володіє навчальним матеріалом частково, демонструючи базові теоретичні знання. Усні та письмові питання розкрито частково, поверхово, недостатньо аргументовано. Реферат виконаний на достатньо низькому рівні; індивідуальне практичне завдання обґрунтовано.
0-34 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.

Семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. Кожен екзаменаційний білет з дисципліни містить п'ять теоретичних питань. Кожне запитання оцінюється максимум в 10 балів.

Таким чином студент може набрати сумарно 50 балів (5 запитань x 10 балів = 50 балів). За екзамен максимально студент може отримати 50 балів (5*10=50).

Критерії оцінювання теоретичних питань:

Максимальна кількість балів за відповідь на одне запитання	Критерії оцінювання
8-10	Теоретичне питання розкрито в повному обсязі, зроблено висновки
5-7	Теоретичне питання розкрито майже в повному обсязі, але недостатньо інформації щодо надання логічного висновку
3-4	Значна частина теоретичного питання не висвітлена
0-2	Питання або повністю не розкрито, або більша частина не була розкрита

12. Засоби оцінювання

Опитування та доповіді на семінарських заняттях, оцінка за курсову роботу, екзамен.

Питання до екзамену

1. Туризм, готельне господарства і громадське харчування як елементи індустрії гостинності і галузі сфери послуг.
2. Технологія управління, її зміст і види.
3. Підприємства туристичної індустрії як відкрита система.
4. Характеристика та особливості управління сучасним готелем.
5. Місія, цілі та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Характер готельної управлінської діяльності.
7. Особливості готельної і ресторанної справи.
8. Сучасні проблеми теорії і практики управління вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
9. Шляхи зниження бюрократизації системи управління організацією.
10. Основні специфічні ознаки, характерні для управління підприємствами туристичної індустрії.
11. Сутність функцій менеджменту.

12. Функція менеджменту готелів і ресторанів – планування.
13. Функція менеджменту готелів і ресторанів – організування
14. Функція менеджменту готелів і ресторанів – контроль
15. Елементи ефективного управління.
16. Методи та стилі управління
17. Організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності.
18. Основні суб'єкти туристичної діяльності.
19. Договірні відносини між суб'єктами туристичної діяльності.
20. Класифікація франчайзингу залежно від взаємовідносин франчайзера і франчайзі.
21. Основні переваги, недоліки та обов'язки франчайзера і франчайзі
22. Аналіз сучасних підходів до визначення поняття контракт на управління.
23. Операційні ланцюги та мережі у сфері туризму.
24. Концепції та стадії життєвого циклу підприємства.
25. Сутність різноманітних підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
26. Етапи життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
27. Завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.
28. Планування як особлива форма діяльності туристичних підприємств.
29. Методологічні основи планування діяльності туристичних установ.
30. Систематизація основних видів планування діяльності туристичних підприємств.
31. Організаційно-виробничий план діяльності туристичного підприємства.
32. Фінансовий план.
33. Бізнес-план як кінцевий продукт планування.
34. Сутність та значення організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом.
35. Типи організаційних структур управління готельно-ресторанним комплексом.
36. Характеристика основних елементів управління підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
37. Формальні і неформальні елементи управління підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
38. Створення організаційної структури управління підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
39. Типи взаємозалежності робіт в організаційному проектуванні.
40. Охарактеризувати лінійний та функціональний вид департаментизації.
41. Характеристика факторів які необхідно враховувати при проектуванні оптимального масштаба управляємості.
42. Системи розподілу прав і відповідальності чи повноважень по рівнях ієрархії.
43. Фактори які впливають на ступінь централізації чи децентралізації на підприємстві.
44. Матриця моделі «диференціація і інтеграція».
45. Менеджер. Основні вимоги, які висуваються до сучасного менеджера.
46. Сутність управлінської праці та її особливості.
47. Сутність самоменеджменту та основні напрями діяльності по його організації.
48. Принципи раціональної організації управлінської праці.
49. Сутність розподілу та кооперації управлінської праці.
50. Переваги делегування повноважень.
51. Необхідність в нормуванні управлінської праці.
52. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.
53. Організація ведення ділових переговорів та телефонних розмов.
54. Особливості управлінської праці.
55. Класифікація кадрів управління.
56. Методи добору та розстановки кадрів в сучасних умовах.
57. Страхування в туризмі.
58. Організація транспортного обслуговування в туризмі.
59. Організація надання послуг розміщення в туризмі.

60. Організація функціонування готелів, як основної складової засобів розміщення.
61. Організація надання послуг харчування в туризмі.
62. Організація роботи підприємств харчування.
63. Організація екскурсійного обслуговування.
64. Надання санаторно-курортних послуг в системі туристської індустрії.
65. Застосування інформаційних технологій в туризмі – засіб підвищення ефективності роботи туристських підприємств.
66. Маркетинг як інструмент розвитку сфери сервісу і туризму в умовах ринкової економіки.
67. Система маркетингової інформації підприємства сфери сервісу і туризму.
68. Маркетингові дослідження ринку послуг.
69. Маркетингова стратегія підприємства сервісу і туризму.
70. Цільовий маркетинг послуг соціально-культурного сервісу і туризму.
71. Маркетинг-мікс.
72. Політика цін на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму.
73. Просування послуг сфери сервісу і туризму.
74. Маркетингові комунікації в туристському бізнесі.
75. Організація і діяльність маркетингової служби підприємства сфери сервісу і туризму. 76. Маркетинговий контроль діяльності підприємства сервісу і туризму.
77. Міжнародний маркетинг.
78. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ.
79. Аналіз факторів зовнішнього середовища.
80. Аналіз середовища безпосереднього оточення.
81. Аналіз внутрішнього середовища підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
82. Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства. Основні категорії та поняття інноваційної діяльності.
83. Складові елементи сфери інноваційної діяльності на підприємствах туристичної індустрії.
84. Етапи життєвого циклу туристичного продукту на підприємстві.
85. Класифікація новацій за ознаками.
86. Основні етапи інноваційного процесу.
87. Сутність, предмет, завдання та принципи інноваційного менеджменту.
88. Специфіка інноваційного менеджменту для підприємств туристичної індустрії.
89. Інфраструктура інноваційного менеджменту в підприємствах туристичної індустрії.
90. Особливості організації управління інноваціями підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
91. Форми державної підтримки інноваційної діяльності.
92. Інноваційний проект та основні етапи його створення і реалізації.
93. Сутність інвестицій в управлінні підприємством.
94. Інновація як об'єкт інвестування.
95. Інвестиційна діяльність підприємств туристичної індустрії.
96. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
97. Задачі інвестиційної діяльності підприємства.
98. Інвестиційний менеджмент: сутність, завдання та функції.
99. Інвестиційна стратегія підприємств туристичної індустрії.
100. Види інвестиційних стратегій.
101. Напрями реалізації інвестиційної стратегії.
102. Конкуренція як основний стимул розвитку туристської індустрії.
103. Конкурентні переваги туристських підприємств
104. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського підприємства.
105. Поняття та сутність ефективності управлінських рішень.

13.Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота									Підсумковий тест (екзамен)	Сумма
Змістовий модуль №1			Змістовий модуль № 2						50	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Курсова		
3	3	4	4	4	4	4	4	20		

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів
МКР – модульна контрольна робота

Оцінювання і захист курсової роботи

Якість викладу матеріалу, пропорційність змісту відповідно до плану теми	Ілюстративна частина	Захист роботи	Сума
До 10	До 5	До 5	20

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D		
60-63	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

14. Рекомендовані джерела інформації Основна література

Нормативно-правові акти: Державні стандарти

1. ДСТУ 4527:2003 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги” (чинний від 01.07.2004).
2. ДСТУ 4269:2003 “Послуги туристичні. Класифікація готелів” (чинний від 01.07.2004).
3. ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація” (чинний від 01.07.2004).
4. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення” (чинний від 01.10.2006).

Міждержавні стандарти

1. ГОСТ 30390-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия».
2. ГОСТ 30523-97 «Услуги общественного питания, Общие требования».
3. ГОСТ 30524-97 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу».

Міжнародні стандарти – ISO/FDIS 9000

1. ISO/TC № 605 Системи менеджменту якості. Основні принципи і словник.
2. ISO/TC № 606 Системи менеджменту якості. Вимоги.
3. ISO/TC № 607 Системи менеджменту якості. Настанови щодо поліпшення показників

Інші

1. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг/ (Наказ Держтурадміністрації України № 19 від 16.03.04).
2. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) - № 297 від 15.03.2006-08-02.

Основна література:

1. Афонченкова Т. М., Булюк О. В., Масенко Б. П. та ін.; під загал. ред. Лугініна О. Є. Менеджмент і маркетинг туризму : навчальний посібник К. : Ліра-К, 2012. - 364 с
2. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навчальний посібник К. : Альтерпрес, 2004. - 288 с
3. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Учебное пособие: 3-е изд. – К.: Дакор, 2008. – 288 с.
4. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства: навчальний посібник К. : Центр учбової літератури, 2012. - 184 с
5. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Уч. пособие. – 3-е изд., перер. и доп. - Мн.: Новое знание, 2002.
6. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 272 с
7. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навчальний посібник К. : Знання, 2005. - 241 с
8. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник К. : Центр учбової літератури, 2012. - 368 с
9. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І. З.Управління персоналом у туризмі: теорія та практика: навчальний посібник К. : Центр учбової літератури, 2013. - 234 с
10. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. посібн. / Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
11. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І.; під заг. ред. Поплавського М.М., Гаца О.О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: Навчальний посібник. К. : Кондор, 2008. - 460 с.
12. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
13. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства: навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2008. - 374 с
14. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.

Додаткова література:

1. Готелі України: від А до Я. - К.: Новий світ., 2003. – 274 с.
2. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посібник / За ред. проф. В.К. Федорченка; Л.Г. Лук'янова, Т.Т. Дорошенко, Т.М. Мініч. – К.: Вища школа, 2001. – 237 с.
3. Журнал “Гостиничный и ресторанный бизнес”.

INTERNET-ресурси (Основні Web-сторінки в INTERNET)

www.hotel.ua
www.hotel.com
www.hotel.com.ua
www.hotel-ukraine.com
www.liga.net
www.nau.kiev.ua
www.management.ua
www.rada.gov.ua
www.tourism.gov.ua
www.ukrpravo.com

Додаток до Робочої програми навчальної дисципліни щодо внесення змін

Зміни обговорено та затверджено на засіданні кафедри протокол №__ від «__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

_____ (підпис) (_____) (прізвище та ініціали)

Аркуш обліку змін

№ п/п	№ та зміст пункту, до якого внесено зміни	ПІБ викладача	Підпис викладача

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Туризм, готельне господарства і громадське харчування як елементи індустрії гостинності і галузі сфери послуг.
2. Технологія управління, її зміст і види.
3. Особливості діяльності підприємств туристичної індустрії.
4. Підприємства туристичної індустрії як відкрита система.
5. Характеристика та особливості управління сучасним готелем.
6. Місія, цілі та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
7. Характер готельної управлінської діяльності.
8. Особливості готельної і ресторанної справи.
9. Сучасні проблеми теорії і практики управління вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
10. Шляхи зниження бюрократизації системи управління організацією.
11. Основні специфічні ознаки, характерні для управління підприємствами туристичної індустрії.

Зміст теми:

Менеджмент як тип професійної діяльності. Поняття: «туризм», «готельно-ресторанний бізнес», «галузь туризму» та «туристична індустрія». Особливості туризму як об'єкта управління. Основні підходи до вивчення менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Поняття мети та завдань підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Класифікація цілей. Система цілей підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: загальні та специфічні цілі, місія туристичного підприємства. Організація управління туристичною індустрією в Україні.

Основні терміни та поняття:

Менеджмент, організація, підприємство, система, економічна підсистема, організаційна підсистема, соціально-психологічна підсистема, техніко-технологічна підсистема, об'єкт управління, предмет управління, туроператори, турагенти, туристична індустрія, туристична інфраструктура, туристичні ресурси, туристичний комплекс, туристичний регіон, туристичне підприємство, туристичні організації.

ТЕМА 2. ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Питання до розгляду:

1. Організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності.
2. Основні суб'єкти туристичної діяльності.
3. Договірні відносини між суб'єктами туристичної діяльності.
4. Класифікація франчайзингу залежно від взаємовідносин франчайзера і франчайзі.
5. Основні переваги, недоліки та обов'язки франчайзера і франчайзі
6. Аналіз сучасних підходів до визначення поняття контракт на управління.
7. Операційні ланцюги та мережі у сфері туризму.

Зміст теми:

Організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності. Основні суб'єкти туристичної діяльності. Договірні відносини між суб'єктами туристичної діяльності. Фактори прямої та непрямої дії, що впливають на надання якісного

сервісу. Договір між туроператором і турагентством. Державна туристична політика України. Проблеми стандартизації туристичної індустрії в Україні.

Основні терміни та поняття:

Франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, роялті, малий бізнес, малі підприємства, контракти на управління, виробничий франчайзинг, товарний франчайзинг, діловий франчайзинг, концесія.

ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, КОНТРОЛЬ

Питання до розгляду:

1. Сутність функцій менеджменту.
2. Функція менеджменту– планування.
3. Функція менеджменту– організування
4. Функція менеджменту підприємств туристичної індустрії – контроль

Зміст теми:

Функції та процес менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Функція планування. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту і можливостей ринку. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Функція менеджменту "організація". Структурна побудова організацій та особливості дії в них функції "організація". Мотивація: поняття і види. Мотиви людської діяльності на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Мотиваційний механізм. Поняття та принципи контролю. Види управлінського контролю на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Етапи процесу контролю. Зовнішній і внутрішній контроль.

Основні терміни та поняття:

Змістовні теорії, контроль, мотивація, організування, планування, процесуальні теорії, своєчасність контролю, теорія справедливості, гнучкість контролю.

ТЕМА 4. МЕТОДИ І СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Елементи ефективного управління.
2. Методи та стилі управління і їх застосування на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Зміст теми:

Поняття і класифікація методів і стилів управління. Характеристика методів управління. Економічні методи управління. Організаційно-адміністративні методи управління і їх застосування на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Значення соціально-психологічних методів управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Стиль управління.

Основні терміни та поняття:

Економічні методи, економічні показники, методи управління, організаційно-економічні методи, соціально-психологічні методи, стилі управління.

ТЕМА 5. МЕНЕДЖМЕНТ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Питання до розгляду:

1. Концепції та стадії життєвого циклу підприємства.
2. Сутність різноманітних підходів до визначення стадій життєвого циклу

підприємства туристичної індустрії.

3. Етапи життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
4. Завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Зміст теми:

Управління життєвим циклом туристичного продукту. Сучасна концепція управління життєвим циклом туристичного продукту. Контроль життєвого циклу продукту. Аналіз життєвого циклу продукту. Профілізація.

Основні терміни та поняття:

Життєвий цикл, стадії життєвого циклу, етапи життєвого циклу, реорганізація, поглинання, злиття, розділення, відокремлення, ліквідація, банкрутство, етапи життєвого циклу підприємства.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Сутність та значення організаційної структури управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
2. Типи організаційних структур управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
3. Характеристика основних елементів управління готелем.
4. Формальні і неформальні елементи управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
5. Створення організаційної структури управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
6. Типи взаємозалежності робіт в організаційному проектуванні.
7. Охарактеризувати лінійний та функціональний вид департаментизації.
8. Характеристика факторів які необхідно враховувати при проектуванні оптимального масштаба управляємості.

9. Системи розподілу прав і відповідальності чи повноважень по рівнях ієрархії.

10. Фактори які впливають на ступінь централізації чи децентралізації на підприємстві.

11. Матриця моделі «диференціація і інтеграція».

Зміст теми:

Поняття структури управління туристичного підприємства. Елементи структури управління: ланки, рівні, горизонтальні та вертикальні зв'язки. Фактори, що впливають на конкретну структуру управління. Види організаційних структур: характеристика, переваги та недоліки. Основні етапи проектування організаційної структури підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Ефективність організаційної структури. Формальна та неформальна організації.

Основні терміни та поняття:

Департаментизація, децентралізація, диференціація, ієрархія організації, інтеграція, кооперація, координація, лінійна структура управління, лінійно-функціональна структура управління, масштаб управляємості, проектування, розподіл праці, розподіл прав і відповідальності, централізація, формальні та неформальні відносини, функціональна структура управління.

ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ

Питання до розгляду:

1. Менеджер. Основні вимоги, які висуваються до сучасного менеджера.
2. Сутність управлінської праці та її особливості;
3. Сутність самоменеджменту та основні напрями діяльності по його організації.
4. Принципи раціональної організації управлінської праці;

5. Сутність розподілу та кооперації управлінської праці;
6. Переваги делегування повноважень;
7. Необхідність в нормуванні управлінської праці.
8. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.
9. Організація ведення ділових переговорів та телефонних розмов.

Зміст теми:

Трудовий процес готелю. Управління витратами праці. Моделювання процесів праці в готельно-ресторанних комплексах. Стандарти результатів роботи. Праця менеджера в готельно-ресторанних комплексах. Поняття управлінської праці. Принципи раціональної організації управлінської праці. Управлінський контроль. Технічне забезпечення управлінської праці. Нормування праці. Створення сприятливих умов праці. Культура праці менеджера.

Основні терміни та поняття:

Делегування повноважень, ділові переговори, ділова критика, згуртована команда, кооперація управлінської праці, культура праці менеджера, менеджер, моделювання процесів праці, нарада, нормування праці, продуктивність праці, робоча атмосфера, робоче місце менеджера, розвиток колективу, розподіл управлінської праці, самоменеджмент, стандарти результатів роботи, система гнучкого робочого часу, тайм-менеджмент, управлінська праця.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Особливості управлінської праці.
2. Класифікація кадрів управління.
3. Методи добору та розстановки кадрів в сучасних умовах.

Зміст теми:

Суть менеджменту персоналу на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Кадрова служба готельного підприємства. Формування трудових колективів. Планування потреби в трудових ресурсах на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Основні терміни та поняття:

Відбор персоналу, менеджмент персоналу, оцінка персоналу, потреба в персоналі, співробітники, текучість робочої сили, трудовий колектив.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

ТЕМА 9. ВЗАЄМОДІЯ ТУРИСТСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ПОСЛУГ

Питання до розгляду:

1. Страхування в туризмі
2. Організація транспортного обслуговування в туризмі
3. Організація надання послуг розміщення в туризмі
4. Організація функціонування готелів, як основної складової засобів розміщення
5. Організація надання послуг харчування в туризмі
6. Організація роботи підприємств харчування
7. Організація екскурсійного обслуговування
8. Надання санаторно-курортних послуг в системі туристської індустрії
9. Застосування інформаційних технологій в туризмі – засіб підвищення ефективності роботи туристських підприємств

Зміст теми:

Страхування в туризмі. Організація транспортного обслуговування в туризмі. Організація надання послуг розміщення в туризмі. Організація надання

послуг харчування в туризмі. Організація екскурсійного обслуговування. Надання санаторно-курортних послуг в системі туристської індустрії. Застосування інформаційних технологій в туризмі – засіб підвищення ефективності роботи туристських підприємств.

Основні терміни та поняття:

Страховання, інформаційні технології, рекреаційно-туристські ресурси, курорти, екскурсійні послуги, організація харчування, транспортне забезпечення, засоби розміщення.

ТЕМА 10. СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ СЕРВІСУ І ТУРИЗМУ, ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ

Питання до розгляду:

1. Маркетинг як інструмент розвитку сфери сервісу і туризму в умовах ринкової економіки.
2. Система маркетингової інформації підприємства сфери сервісу і туризму
3. Маркетингові дослідження ринку послуг
4. Маркетингова стратегія підприємства сервісу і туризму
5. Цільовий маркетинг послуг соціально-культурного сервісу і туризму
6. Маркетинг-мікс
7. Політика цін на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму
8. Просування послуг сфери сервісу і туризму
9. Маркетингові комунікації в туристському бізнесі
10. Організація і діяльність маркетингової служби підприємства сфери сервісу і туризму
11. Маркетинговий контроль діяльності підприємства сервісу і туризму
12. Міжнародний маркетинг

Зміст теми:

Прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільності туристичного ринку. Процес планування маркетингу підприємств сфери сервісу і туризму. Управління маркетинговою розвідкою. Джерела даних про ринок та їх використання. Управління товарно-ціновою політикою підприємств туристичної індустрії. Система підтримки маркетингових рішень. Взаємозв'язки та складові інструментальних стратегій маркетингу. Сучасна система маркетингових комунікацій. Сучасний стан та розвиток маркетингових комунікацій.

Основні терміни та поняття:

Маркетинг, система маркетингу, міжнародний маркетинг, маркетингові дослідження, маркетинг-мікс, туристичний продукт, ціноутворення, канали збуту, збутова стратегія, маркетингові комунікації, імідж.

ТЕМА 11. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Планування діяльності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ;
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища:
3. Аналіз середовища безпосереднього оточення:
4. Аналіз внутрішнього середовища підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу:
5. Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства.

Зміст теми:

Внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу в галузі туризму. Безпосереднє зовнішнє середовище менеджменту підприємств туристичного та готельно-

ресторанного бізнесу. Фактори макросередовища менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Внутрішнє середовище підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Основні терміни та поняття:

Аналіз безпосереднього оточення, внутрішнє середовище, інформаційні ресурси, зовнішнє середовище, конкурентне середовище, матриця БКГ, мікросередовище, макросередовище, організаційні ресурси, ринкове середовище, технологічні ресурси підприємства, трудові ресурси, фінансові ресурси, SWOT-аналіз.

ТЕМА 12. НОВОВВЕДЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Основні категорії та поняття інноваційної діяльності.
2. Складові елементи сфери інноваційної діяльності на підприємствах туристичної індустрії.
3. Етапи життєвого циклу туристичного продукту на підприємстві.
4. Класифікація новацій за ознаками.
5. Основні етапи інноваційного процесу.
6. Сутність, предмет, завдання та принципи інноваційного менеджменту
7. Специфіка інноваційного менеджменту для підприємств туристичної індустрії.
8. Інфраструктура інноваційного менеджменту в підприємствах туристичної індустрії.
9. Особливості організації управління інноваціями на підприємствах туристичної індустрії.
10. Форми державної підтримки інноваційної діяльності.
11. Інноваційний проект та основні етапи його створення і реалізації.

12. Сутність інвестицій в управлінні підприємством.
13. Інновація як об'єкт інвестування.
14. Інвестиційна діяльність підприємств туристичної індустрії.
15. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності підприємств туристичної індустрії.
16. Задачі інвестиційної діяльності підприємства.
17. Інвестиційний менеджмент: сутність, завдання та функції.
18. Інвестиційна стратегія підприємств туристичної індустрії.
19. Види інвестиційних стратегій.
20. Напрями реалізації інвестиційної стратегії.

Зміст теми:

Управління технологічними інноваціями. Вплив технологічних нововведень на ефективність діяльності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Критичні проблеми керівництва. Стратегія технологічних основ бізнесу. Оцінка інвестиційної діяльності. Характеристика об'єкту інвестування. Формування інвестиційних програм на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Структура інвестиційних програм. Організація фінансування інвестиційної програми. Вибір інвестиційних проектів за економічними критеріями.

Основні терміни та поняття:

Новація, інновація, комерціалізація, інноваційний лаг, види новацій, етапи життєвого циклу інновації, інноваційний процес, етапи інноваційного процесу, інноваційний менеджмент, інфраструктура інноваційного менеджменту, інноваційний проект, інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний менеджмент, інвестиційна стратегія.

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до розгляду:

1. Конкуренція як основний стимул розвитку туристської індустрії.
2. Конкурентні переваги туристських підприємств
3. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського підприємства.

Зміст теми:

Конкуренція як основний стимул розвитку туристської індустрії. Конкурентні переваги підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського підприємства.

Основні терміни та поняття:

Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурент, якість.

ТЕМА 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Питання до розгляду:

1. Дайте визначення ефективності менеджменту в туризмі
2. Охарактеризуйте параметри ефективності організаційних структур.
3. Охарактеризуйте економічну ефективність менеджменту в туризмі.
4. Поняття та сутність ефективності управлінських рішень.

Зміст теми:

Економічний зміст ефективності. Фактори економічної ефективності. Поняття нормального функціонування підприємства. Ефективність та сфера інтересів підприємства туристичної індустрії. Економічна, соціальна, технічна й

екологічна ефективність управління підприємствами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Основні терміни та поняття:

Частота поїздок, інтенсивність подорожі, економічна ефективність туризму, соціальна ефективність менеджменту туризму, ефективність організаційної структури, коефіцієнт територіальної концентрації, ефективність управлінській рішень, ефективність управління персоналом.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України.-К.: Україна, 1996.
2. Про господарські товариства: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - №49, 1991.
3. Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. - М., 2001.
4. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей / Б.А. Аникин. - М., 2000.
5. Антикризисное управление / Под ред. Э.М.Короткова. - М., 2000.
6. Басовский Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Боровський. - М., 2002.
7. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: Теорія і практика / Ю.Л. Васильченко. - Київ, 2001.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М., 2002.
9. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханський, А.И. Наумов. - М., 2000.
10. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме/ Н.А. Зайцева. - М., 2003.
11. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. -М., 1999.
12. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - Минск, 2001.
13. Квартальное В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления / В. А. Квартальное. -М., 2000.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. -М., 1998.
15. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных,- СПб: Издательство ОЛБИС, 1998.- 192 с.
16. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: Учеб.пособие для вузов / М.В. Макаренко, О.М. Махапина.- М.: «Издательство ПРИОР», 1998.- 284 с.
17. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. - М.:ИНФРА-М, 1998.- 336 с.

18. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмы / Н.К. Моисеева. - М., 2000.
19. Организация и управление гостиничным бизнесом/Под ред. А.Л.Лесника, А.В.Чернышева. - М.. 2001.
20. Семь нот менеджмента,- Издание третье, дополненное.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.-424 с.
21. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика / Н.П. Тарнавська, Р.ВІ. Пушкар. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997.-456 с.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.
23. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян. - М., 2000.
24. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес / К. Эгертон-Томас. -М., 2001.
25. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Р. Дж. Уокер.- М.: ЮНИТИ, 1999.- 463 с.
26. Управление организацией. Учебник / Под. Ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина.-М.: ИНФРА-М, 1998.-669 с.
27. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов / Уткин Э.А. - М.: Изд- во «Зерцало», 1998. -512 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1998.
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 2-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1998.
30. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.В. Шегда,- К.: Товариство «Знання», 1998.-512 с.
31. Щекин Г.В. Теория социального управления. Монография / Г.В. Щекин.- К: МАУП, 1996,- 408 с.
32. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. - М., 2002

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Менеджмент, організація, підприємство, система, економічна підсистема, організаційна підсистема, соціально-психологічна підсистема, техніко-технологічна підсистема, об'єкт управління, предмет управління, туроператори, турагенти, туристична індустрія, туристична інфраструктура, туристичні ресурси, туристичний комплекс, туристичний регіон, туристичне підприємство, туристичні організації..

Контрольні запитання

1. Туризм, готельне господарства і громадське харчування як елементи індустрії гостинності і галузі сфери послуг.
2. Технологія управління, її зміст і види.
3. Особливості діяльності підприємств туристичної індустрії.
4. Підприємства туристичної індустрії як відкрита система.
5. Характеристика та особливості управління сучасним готелем.
6. Місія, цілі та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
7. Характер готельної управлінської діяльності.
8. Особливості готельної і ресторанної справи.
9. Сучасні проблеми теорії і практики управління вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
10. Шляхи зниження бюрократизації системи управління організацією.
11. Основні специфічні ознаки, характерні для управління

підприємствами туристичної індустрії.

Проблемні питання

1. Які вимоги висуваються до сучасного керівника підприємства готельно-ресторанного бізнесу та туристичного підприємства?
2. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
3. Особливості діяльності менеджера в підприємствах туристичного бізнесу.
4. Визначте місію підприємства туристичного та готельного бізнесу.
5. За якими критеріями класифікуються цілі підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу?
6. Перелічіть напрями, за якими встановлюються цілі підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
7. Яким вимогам повинні відповідати вірно сформульовані цілі?
8. У чому суть управлінської діяльності в готелі?
9. Охарактеризуйте три найважливіші сфери управління готелем.
10. На які сторони роботи підприємства менеджер повинен звертати особливу увагу в процесі управління готелем/туристичною фірмою?
11. Опишіть чинники, що впливають на вибір місця розміщення готелю.
12. Проаналізуйте особливості розвитку підприємств туристичної індустрії у вітчизняній економіці.
13. Визначте проблематику та основні завдання менеджменту вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
14. Охарактеризуйте сучасну систему поглядів на менеджмент підприємства.
15. Які ви знаєте умови та в чому полягає необхідність реформування вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
16. Які проблеми менеджменту вітчизняних організацій в умовах розвитку ринкових відносин.

17. В чому заключаються проблеми управління та перспективи розвитку індустрії дозвілля і відпочинку в Україні та світі.

18. Визначте проблеми управління та перспективи розвитку організацій туристичної індустрії в Україні і світі.

Зміст теми:

Менеджмент як тип професійної діяльності. Поняття: «туризм», «готельно-ресторанний бізнес», «галузь туризму» та «туристична індустрія». Особливості туризму як об'єкта управління. Основні підходи до вивчення менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Поняття мети та завдань підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Класифікація цілей. Система цілей підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: загальні та специфічні цілі, місія туристичного підприємства. Організація управління туристичною індустрією в Україні.

ТЕМА 2. ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ключові терміни і поняття

Франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, роялті, малий бізнес, малі підприємства, контракти на управління, виробничий франчайзинг, товарний франчайзинг, діловий франчайзинг, концесія.

Контрольні запитання

1. Організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності.
2. Основні суб'єкти туристичної діяльності.
3. Договірні відносини між суб'єктами туристичної діяльності.
4. Класифікація франчайзингу залежно від взаємовідносин франчайзера і франчайзі.
5. Основні переваги, недоліки та обов'язки франчайзера і франчайзі
6. Аналіз сучасних підходів до визначення поняття контракт на

управління.

7. Операційні ланцюги та мережі у сфері туризму.

Проблемні питання

1. Які ви знаєте організаційно-правові форми функціонування підприємств в сфері туризму?

2. Перелічіть суб'єкти туристичної діяльності.

3. Які фактори впливають на вибір форми управління суб'єктами туристичної діяльності?

4. Визначте сутність та функції франчайзингу.

5. Які ви знаєте переваги та недоліки договору франчайзингу для франчайзі?

6. Які ви знаєте переваги та недоліки договору франчайзингу для франчайзера?

7. Перелічіть обов'язки сторін при договорі франчайзингу.

8. Що таке контракт на управління?

9. Які має переваги та недоліки контракт на управління?

10. Що таке готельні мережі?

11. Дослідіть структуру ринку готельних мереж на сучасному етапі.

Практичне завдання

Ситуаційна вправа «Історія розвитку міжнародної мережі готелів Hilton»

Історія розвитку міжнародної мережі готелів Hilton Конрад Хілтон довгий час мріяв стати фінансистом і банкіром. Він кілька разів вкладав з величезною працею зібрані гроші в підприємства, які потім стрімко розорялися, залишаючи його банкрутом. Покупка свого першого готелю Mobley в містечку Сіско зовсім не була для Хілтона самоціллю: він розцінював це придбання як один з варіантів накопичення засобів для чергової спроби участі в банківській діяльності. Проте після вдумливого аналізу у Конрада з'явилася ідея

рентабельного використання її архітектурних особливостей: абсолютно даремні з економічної точки зору колони готельної будівлі були ураз опоясані помітними вітринами, заповненими потрібними людям товарами, які складали супутній готельному бізнесу асортимент — від газет і журналів до предметів особистої гігієни. Прибутковість такого додаткового сервісу перевищила всі можливі очікування, склавши в середньому 8 тис. дол. з колони.

Надихнувшись таким успіхом, Хілтон узявся за розширення доступних для ефективного освоєння об'єктів і впровадження інших вигідних інновацій. Думки про лаври фінансового магната відступили кудись на задній план, і протягом 3 років господар Mobley скопив достатньо грошей для будівництва в Далласі першого готелю Hilton, що заклав основу глобальної мережі елітних готелів вищого класу, передового рівня оснащеності і комфортабельності і найрізноманітнішого сервісу. Вже до моменту закінчення Другої світової війни імперія Конрада Хілтона перетворилася на найбільшого лідера світової готельної індустрії, стандарти якого ставали орієнтирами для інших представників галузі. При цьому сам Конрад, для якого поняття «Бути першим» включало не тільки масштабність і економічні показники бізнесу, але і ступінь іноваційності, впродовж всього життя прагнув до постійного вдосконалення цих стандартів, еволюції галузевих методів і застосування власних інструментів.

Компанія Hilton стала першим підприємством свого сектора, зареєстрованим на Нью-йоркській фондовій біржі (23 червня 1946 р.). Готелі Hilton першими в світі стали відкривати у себе спеціалізовані відділи з продажу сувенірів і подарунків (торгова мережа Hilton Country Store). Конрад Хілтон став піонером концепції будівництва спеціалізованих готелів при аеропортах (перший з яких - в аеропорту Сан-Франциско - був відкритий в 1959 р.), що надають послуги авіапасажирам, зустрічаючим та проводжаючим і льотному складу авіакомпаній. До середини 1960-х рр. Хілтон підняв на небувалу висоту організацію франчайзингу готелів, що з'явилося для його корпорації джерелом величезних додаткових доходів (на сьогоднішній день Hilton Group працює по

договорах франчайзингу з 1352 готелями). За ініціативою Конрада Хілтона ще в початку 70-х рр. корпорація ввела в дію першу в історії світового готельного бізнесу комп'ютерну інформаційно-довідкову систему HILTRON, яка тільки в 1999 р. була замінена системою HILSTAR. Номери в готелях Hilton першими почали обладнатися системами кондиціонування, телефонами з режимом прямого набору, багатофункціональними програмованими будильниками і іншими електронними пристроями, а входні двері управлялися автоматично. У серпні 1995 р. поява інтернет-портала www.hilton.com ознаменувала собою вихід готельного бізнесу в кіберпростір і початок «електронної торгівлі» цієї галузі. Не можна не згадати і про те, що саме в корпорації Hilton була створена і набула щонайбільшого поширення найбільш розвинена і розгалужена на поточний момент бонусна програма Honors, що передбачає гнучку систему стимулювання вірності постояльців готельній марці і що надає постійним клієнтам, мандрівникам всіма видами транспорту, що користуються номерами в готелях Hilton, виключно різноманітний спектр заохочень — від елементарних платіжних знижок до цінних подарків і призів.

До мережі Hilton входять 270 готелів. Будь-якому клієнтові надається максимум сервісу: кондиціонер, кабельне телебачення, супутниковий зв'язок, міні-бар з охолодженими напоями, махровий халат, постільна білизна, фен і шампунь для ванни. На всіх предметах є фірмове клеймо Hilton. У ресторанах готелів подається вишукане харчування, в будівлях — розкішні сауни з масажними кабінетами і тренажерами, бізнес-центри з будь-якою найдосконалішою офісною технікою, конференц-зали, надшвидкісні ліфти і так далі

Конрад Хілтон до 90 з гаком років зберігав кермо влади збудованої ним компанії, аж до останнього дня залишаючись головою ради директорів. У 1966 р. він дозволив собі відійти від активної діяльності і передав свої президентські повноваження заздалегідь підготовленому спадкоємцеві — синові Барону. Але і пішовши офіційно на заслужений відпочинок, Конрад не припинив генерувати продуктивні ідеї, розробляти перспективні проекти і брати участь в їх

реалізації.

Сьогодні готелі Hilton є майже у всіх країнах світу. Їх девіз — гарантія елітарної розкоші при доступному високоякісному стандартному сервісі. А тому в них з однаковим задоволенням люблять зупинятися і багатючі короновані персони, і сімейні пари середнього класу з маленькими дітьми, і початкуючі бізнесмени, і суперзірки кінематографа, театру або музики.

Конрад Хілтон разом з колегами зумів добитися того, що марка його компанії стала символом справжнього затишку і зручності, комфорту і того самого «ненав'язливого, але усюдишущого сервісу», який необхідний і для відпочинку, і для роботи і доступний і мільйонерам, і людям з середніми доходами. Навіть кухарі в готелях Hilton визнаються одними з кращих в світі. Цей факт зайвий раз підтвердили підсумки одного з останніх «Кулінарних салонів», що пройшов в Об'єднаних Арабських Еміратах під патронажем Усесвітньої асоціації кухарів і вже в четвертий раз завершився перемогою майстрів з Hilton, яким дістався Гран-прі і 17 золотих медалей за окремі блюда.

Великий резонанс в ділових і суспільних колах викликав процес активної інтеграції готельного бізнесу Hilton з гральною індустрією, що досяг свого апогею до кінця 1980-х рр. і виразився, зокрема, в тому, що компанія Hilton International (HI) була включена до складу новоутвореної британської корпорації Ladbroke Group, основним напрямом діяльності якої вважалася організація і експлуатація казино, букмекерських контор, лотерей і тоталізаторів. Консолідація HI cLadbroke викликала у ревнителів хілтоновських традицій явний неспокій із-за можливості «конфлікту інтересів», в результаті якого перспективи гральних надприбутків могли б відсунути на другий і третій план властиву бренду Hilton увагу до розвитку готельних послуг.

Проте побоювання не підтвердилися, і нинішньому керівництву корпорації останніми роками ХХ в. вдалося не тільки повернути заснованому Хілтоном-старшим міжнародному готельному бізнесу його історичну назву, але і організаційно возз'єднати розділені Атлантичним океаном і підприємницьким сепаратизмом «пост-конрадовського» періоду британську (Hilton International) і

північноамериканську (Hilton Hotels Corporation, НСС) частини імперії, при цьому питання володіння, управління і розвитку готелів, клубів, курортів, розважальних і ділових центрів як і раніше залишаються ключовими.

Проте, саме Ladbroke врятувала корпорацію під час якнайглибшої економічної кризи на початку ХХІ в. Першу кризову хвилю групі Hilton вдалося подолати практично без збитку для себе, але з кінця 2001 р. і майже до кінця 2003 р. черги потрясінь міжнародного масштабу зумовили серйозні проблеми. Загроза терористичних актів і масових епідемій змусила багато людей утримуватися від переміщень, різко скоротила кількість ділових і розважальних поїздок, внаслідок чого істотні збитки зазнали не тільки транспортні компанії, що займаються перевезенням громадян з місця на місце, але і власники готелів, в яких ці громадяни зупиняються для роботи і

відпочинку. Для НСС і НІ 2002 р. вперше за довгий час обернувся яскраво вираженою фінансовою стагнацією, а 2003 р. приніс збитки.

До 1999 р. корпорації вдалося збудувати принципово нову і поки неперевершену за показниками масштабності, продуктивністю і економічною ефективністю централізовану систему замовлення і бронювання готельних номерів і курортних туерів: HILSTAR, об'єднуючу сьогодні більше 500 готелів Hilton по всій земній кулі. Послідовне вдосконалення внутрішніх інформаційних і контрольних систем привело не тільки до можливості організації нових сервісів при одночасному скороченні обслуговуючого персоналу, але і до підвищення репутації Hilton як гаранта безпеки і спокою клієнтів.

Недавно Hilton Group стала одним з ініціаторів створення єдиної системи інтернет-резервування, яка включала б, крім її власних, готельні ресурси двох інших провідних операторів готельно-курортного бізнесу — Accor і Six Continents. Ініціатива дістала схвалення Єврокомісії, і з середини травня 2003 р. почалися роботи із створення мережі WorldRes.

У 2002 р. на всесвітній виставці СеВІТ в Ганновері Hilton Group з успіхом анонсувала ще одне інноваційне сервісне рішення — доступ до безпроводної

локальної мережі на базі комутаторів безпроводного зв'язку Symbol Technologies. Цей комунікаційний комплекс на платформі WLAN був вперше випробуваний у франкфуртському готелі Hilton і відразу ж придбав популярність у адміністрації і клієнтів. Менеджери готелю тепер використовують WLAN в цілях вирішення управлінських завдань, а гості можуть звертатися до безпроводної мережі через портативні ПК або мобільні телефони, купуючи карти доступу на дві години або на добу, тобто плата за доступ може додаватися до рахунку користувача за мобільний телефон, якщо він відправить свій код через службу SMS-повідомлень. Як затверджують розробники WLAN, це тільки перший крок на шляху впровадження системи.

Hilton Group до цих пір вдається досягати прогресу у сфері інформатизації в умовах повної децентралізації технологічних структур і їх діяльності. І хоча в компанії є загальна рада директорів, збалансована фінансова система і єдина організаційно-стратегічна лінія, в штаті альянсу не існує одиниці «директора з інформатизації» або верховного IT-координатора. Сьогодні корпорація приділяє велику увагу технологічному розвитку і електронній комерції, наприклад розширюється і удосконалюється забезпечення мережі інтернет-сайтів, які складають вже величезну по масштабах глобальну систему E*Trade, що є основним і надзвичайно швидкозрослим відділом інтернет-бізнесу Hilton Group.

Серед основних цілей «возз'єднання імперії», заявлених керівництвом сформованого 7 років тому альянсу (Hilton International і Hilton Hotels Corporation, НСС), чи не основне місце відводилося «об'єднанню технологічного потенціалу всіх бізнес-структур, що входять до складу Hilton Group, і створенню умов для сумісного використання ефективних технологічних розробок і досягнень». Очевидно, малося на увазі, що ступінь координації IT-стратегії кожній з цих структур визначатиметься потребами конкретної ситуації і міркуваннями економічної доцільності. Якщо так, то на сьогоднішній день цю мету можна вважати досягнутою. Тактично децентралізований, але стратегічно єдиний технологічний механізм Hilton

Group працює на рідкість ефективно.

В даний час разом з американською корпорацією Cendant і французькою групою Accor Hilton Group входить в трійку найбільших в світі готельних мереж; разом з тією ж Accor і британською компанією Six Continents складає трійку провідних туроператорів; а одночасно з концернами Bass і Marriott International лідирує по показникам динамічності розвитку систем бізнесу. Але за рахунок прибутковості грального бізнесу Hilton Group забезпечує собі виняткове положення на світовому ринку послуг для відпочинку, туризму і розваг.

Дайте відповіді на запитання:

1. Проаналізуйте заходи Конрада Хілтона на початку своєї кар'єри?
2. Які риси та якості допомогли Конраду Хілтону досягнути успіху?
3. Реалізація саме якого лозунгу дозволила Конраду Хілтону досягнути успіху?
4. Назвіть інноваційні заходи, що були використані Конрадом Хілтоном для зростання прибутку?
5. Проаналізуйте причини «антикризової стійкості» мережі готелів Hilton?
6. Яку модель готельного менеджменту ви обрали би при започаткуванні своєї справи?

Зміст теми:

Організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності. Основні суб'єкти туристичної діяльності. Договірні відносини між суб'єктами туристичної діяльності. Фактори прямої та непрямой дії, що впливають на надання якісного сервісу. Договір між туроператором і турагентством. Державна туристична політика України. Проблеми стандартизації туристичної індустрії в Україні.

ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, КОНТРОЛЬ

Ключові терміни і поняття

Змістовні теорії, контроль, мотивація, організування, планування, процесуальні теорії, своєчасність контролю, теорія справедливості, гнучкість контролю.

Контрольні запитання

1. Сутність функцій менеджменту.
2. Функція менеджменту– планування.
3. Функція менеджменту– організування
4. Функція менеджменту підприємств туристичної індустрії – контроль

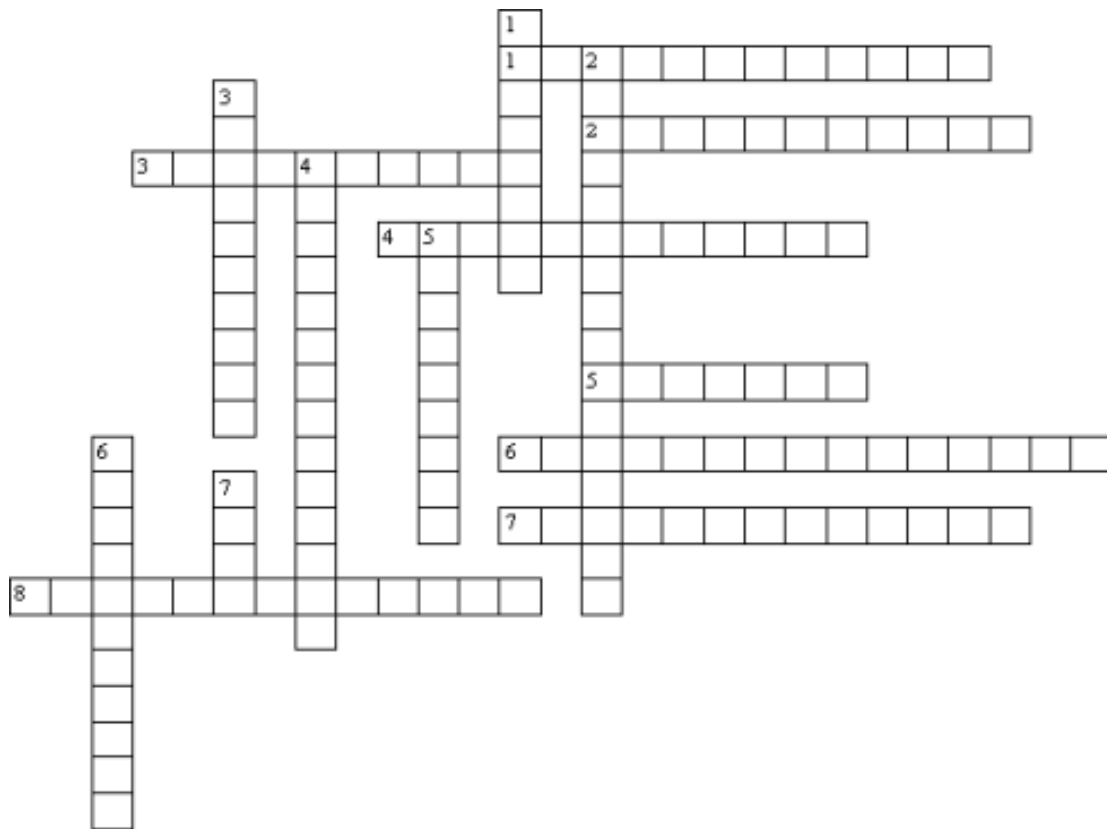
Проблемні питання

1. Охарактеризуйте зміст процесу планування. Предмет, об'єкт та зміст планування
2. Планування — основна функція системи управління.
3. Дайте характеристику основним принципам та методам функції планування.
4. Які завдання планування діяльності туристичних установ.
5. Яким чином проходить вибір орієнтації планування.
6. Як класифікуються види планування.
7. Назвіть основні фактори, які впливають на попит у сфері туристичного/готельно- ресторанного бізнесу?
8. Які методи дослідження попиту Ви знаєте?
9. Як необхідно змінити діяльність готельного комплексу при зростаючій динаміці групового туризму?
10. Чи може тип підприємства харчування впливати на попит у готельному комплексі?

11. Розкажіть про мотивування як функцію управління готелем.
12. Представте базову модель мотивування.
13. Опишіть триланкову структуру мотивування і задоволеності співробітників роботою.
14. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивування праці.
15. У чому суть піраміди потреб Маслоу?
16. Що відрізняє двохфакторну теорію мотивування Херцберга?
17. Назвіть і охарактеризуйте процесуальні теорії мотивування праці.
18. У чому суть теорії справедливості?
19. Види поділу управлінської праці.
20. Які фактори визначають необхідність здійснення функції контролю?
21. Перелічіть основні принципи контролю.
22. Подайте характеристику основним видам контролю, здійснюваним на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
23. Які заходи та етапи передбачає процес контролю?
24. Як використовуються сучасні комп'ютерні засоби у реалізації функції контролю?
25. Які якості притаманні ефективному контролю?
26. У чому полягає стратегічна спрямованість контролю?
27. Яке співвідношення повинне бути між витратами на реалізацію функції контролю й прибутком від результатів її реалізації?
28. Що означає «своєчасність контролю», «гнучкість й простота контролю»?
29. Які заходи необхідно впроваджувати для підвищення ефективності функції контролю на підприємствах сфери гостинності?

Практичні завдання

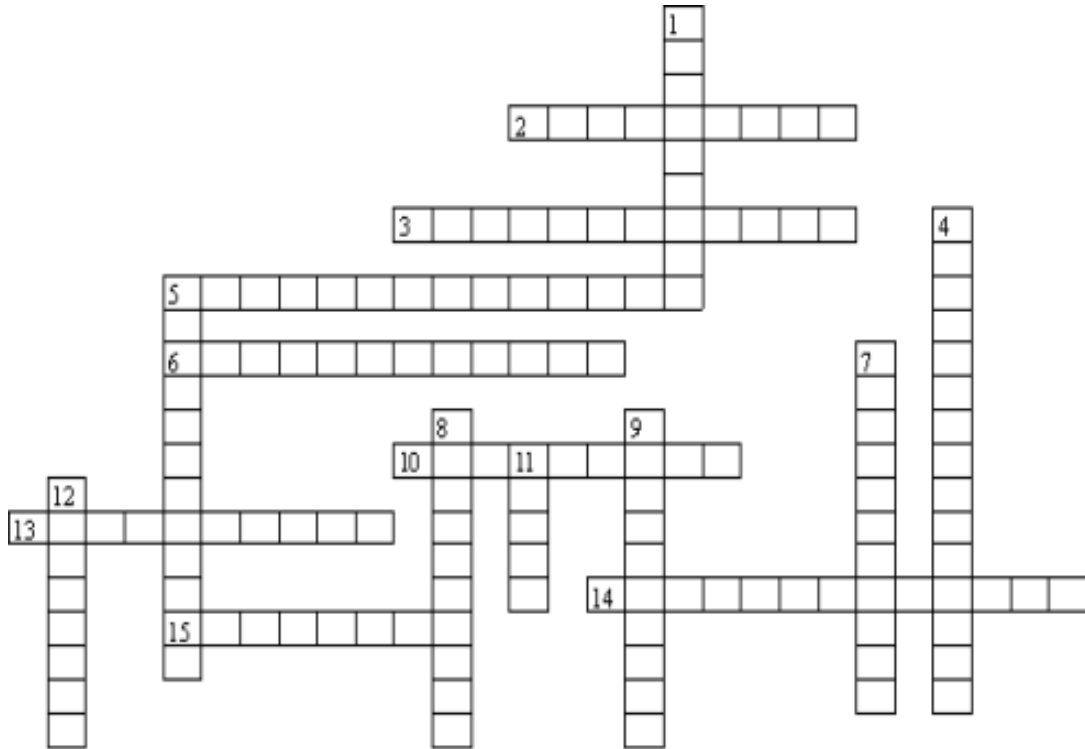
Кросворд «Організування як функція менеджменту»



По горизонталі: 1. Обмежене право використовувати ресурси. 2. Розподіл повноважень між співробітниками. 3. Визначення відповідальних за певні функції. 4. Надання підлеглому обмеженого права. 5. Повноваження, які безпосередньо передаються підлеглим. 6. Апарат управління для надання консультацій. 7. Апарат управління для виконання основних функцій. 8. Повноваження, що дають право як забороняти, так і пропонувати рішення лінійним керівникам.

По вертикалі: 1. Сукупні повноваження. 2. Наслідок виконання завдань вищого керівництва. 3. Повноваження відхиляти рішення лінійних керівників. 4. Апаратні повноваження для надання консультацій. 5. Тип апарату управління. 6. Одна з функцій менеджменту. 7. Встановлення правил, процедур для обмеження повноважень.

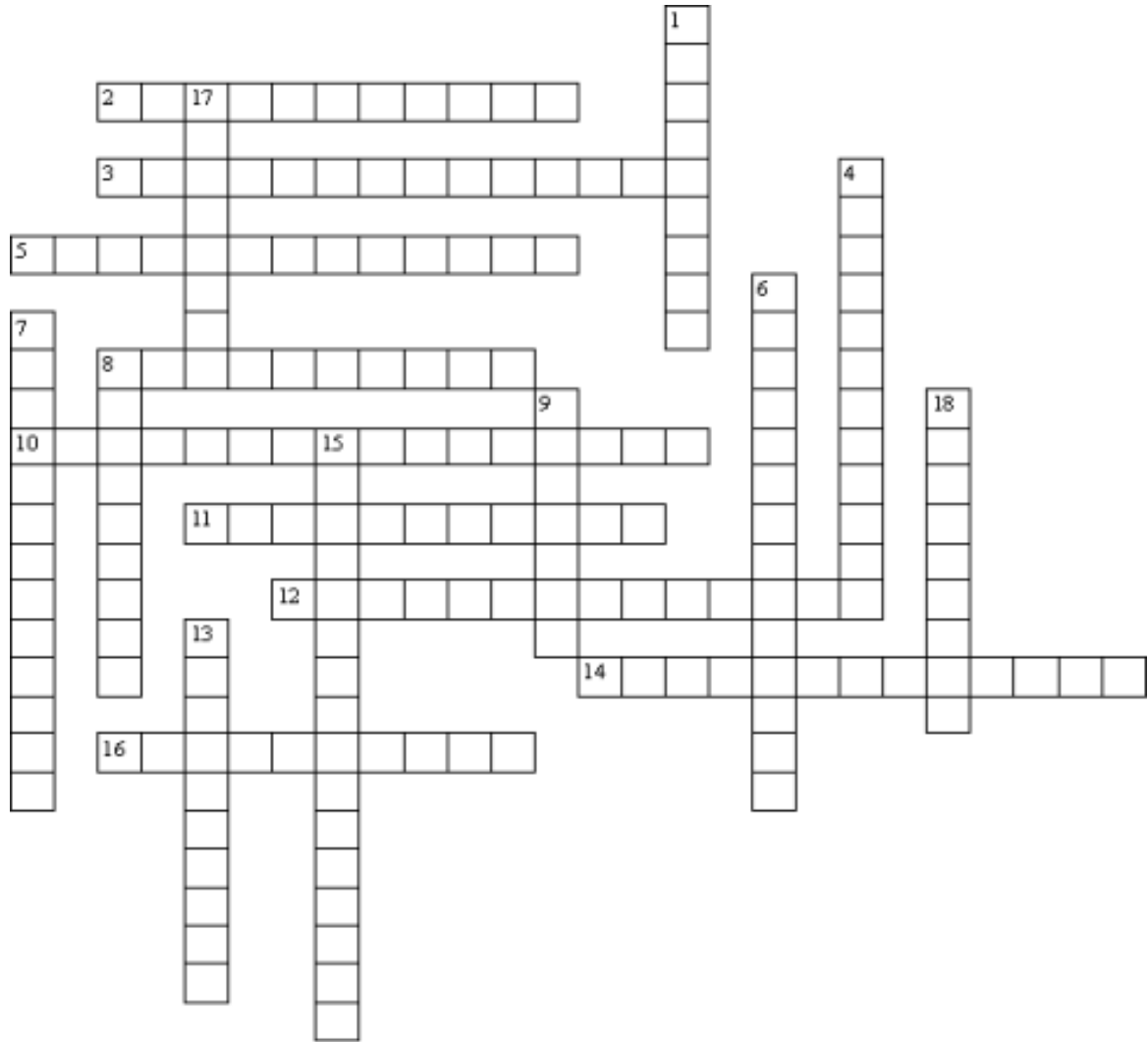
Кросворд «Контроль як функція менеджменту»



По горизонталі: 2. На, що необхідно орієнтувати контроль. 3. Один із принципів контролю. 5. Вид контролю. 6. Принцип контролю. 10. Одна із систем контролю. 13. Вид контролю до початку робіт. 14. Характеристика принципу контролю. 15. Визначення правильності рішень менеджером.

По вертикалі: 1. Вид контролю після робіт. 4. Критерій оцінки виконання фінансового плану. 5. Служба проведення контролю в організації. 7. Етап контролю. 8. Вид контролю. 9. Система контролю. 11. Один із видів контролю.

Кросворд «Планування як функція менеджменту»



По горизонталі: 2. Заключний етап управління щодо цілей. 3. Принцип планування. 5. Ціль на термін більше 3-х років. 8. Одна з функцій менеджменту. 10. План до 1-го року. 11. Деталізований план на короткий термін. 12. Цілі високої керованості організацією. 14. Принцип мінімальних затрат. 16. План, що визначає витрати.

По вертикалі: 1. Метод планування, де конкретизується термін. 17. Перший етап управління щодо цілей. 4. Цілі, що характеризують розширення виробництва. 6. Принцип найефективнішого використання часу. 7. План боротьби за перше місце на ринку. 8. Один із етапів управління щодо цілей. 9. Один із принципів планування. 18. Цілі, які направлені на покращання умов праці. 15. Цілі з терміном до 3-х років. 13. Процес досягнення цілей.

Зміст теми:

Функції та процес менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Функція планування. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту і можливостей ринку. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Функція менеджменту "організація". Структурна побудова організацій та особливості дії в них функції "організація". Мотивація: поняття і види. Мотиви людської діяльності на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Мотиваційний механізм. Поняття та принципи контролю. Види управлінського контролю на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Етапи процесу контролю. Зовнішній і внутрішній контроль.

ТЕМА 4. МЕТОДИ І СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Економічні методи, економічні показники, методи управління, організаційно-економічні методи, соціально-психологічні методи, стилі управління.

Контрольні запитання

1. Елементи ефективного управління.
2. Методи та стилі управління і їх застосування на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Проблемні питання

1. Назвіть і охарактеризуйте основні елементи ефективного управління.

2. Як ви розумієте методи управління? У чому їх відмінність від стилів управління?
3. У чому суть роботи співробітників в області економічного управління готелем?
4. У чому відмінність організаційно-адміністративних методів від економічних?
5. Як впливають організаційно-адміністративні методи на структуру управління?
6. У чому суть соціально-психологічних методів управління?
7. Надайте класифікацію стилів управління.
8. Охарактеризуйте стилі управління по Р.Блейку і Д.Моутон.
9. Які системи менеджменту виявляються на основі дослідження стилів управління?

Практичні завдання:

Ситуація № 1. Ви призначені на посаду керівника в колектив готелю, що тільки створюється. Ваші перші дії.

Ситуація № 2. На підприємстві працює кваліфікований, але не дуже підходящий за характером спеціаліст, який займається тими питаннями, про які буде йти мова на майбутній нараді. Що ви зробите?

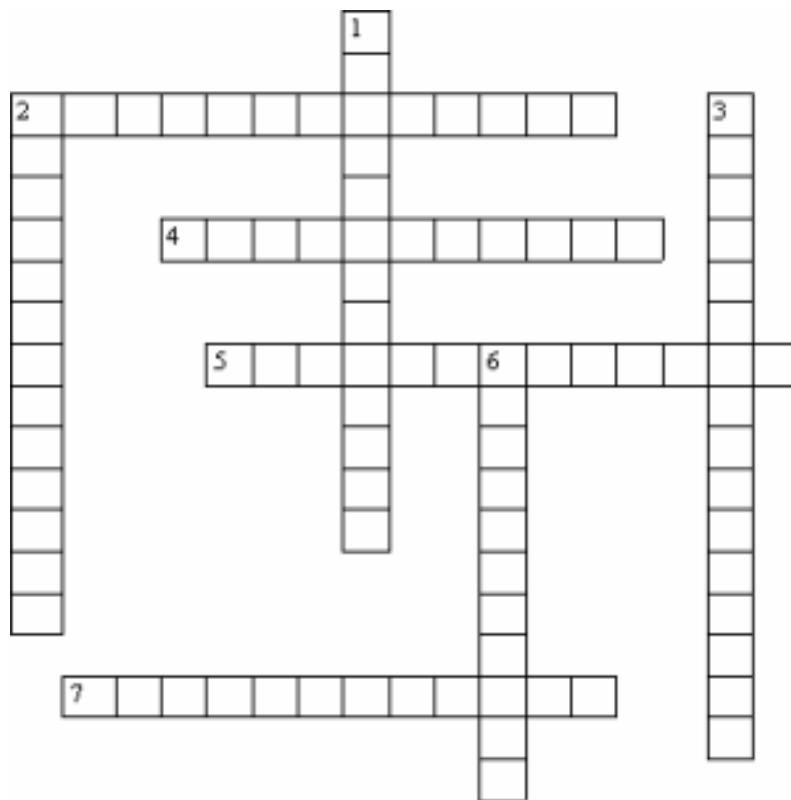
Ситуація № 3. Ви викликали підлеглого для серйозної розмови, в якій збираєтесь виказати претензії до недоліків в його роботі. Ви хочете зробити це так, щоб підлеглий зрозумів свою провину, але щоб у нього була можливість і бажання проявити свою ініціативу і виправити становище. Під час бесіди задзвонив телефон. Як бути? Під час бесіди з підлеглим ввійшов ваш вищий керівник. Якою повинна бути Ваша поведінка?

Ситуація № 4. Ви доручили своєму підлеглому рішення відповідальної задачі, а він несподівано досягнув результатів, які високо оцінив керівник вищого рівня. Як Ви прореагуєте на це?

Ситуація № 5. Один з Ваших підлеглих заявив, що він не відчуває

задоволення від своєї роботи, вона йому не до душі і він просить доручити йому більш привабливу роботу. Як Ви відреагуєте на подібну заяву підлеглого?

Кросворд «Стилі управління готелем»



По горизонталі: 2. Один із стилів управління. 4. Один із стилів управління. 5. Позитивна риса керівника-автократа. 7. Негативна риса керівника-автократа.

По вертикалі: 1. Один із стилів управління. 2. Позитивна риса керівника-ліберала. 3. Негативна риса керівника-ліберала. 6. Одна із рис поведінки керівника-демократа.

Зміст теми:

Поняття і класифікація методів і стилів управління. Характеристика методів управління. Економічні методи управління. Організаційно-адміністративні методи управління і їх застосування на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Значення соціально-психологічних методів управління на підприємствах туристичного та готельно-

ресторанного бізнесу. Стиль управління.

ТЕМА 5. МЕНЕДЖМЕНТ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ключові терміни і поняття

Життєвий цикл, стадії життєвого циклу, етапи життєвого циклу, реорганізація, поглинання, злиття, розділення, відокремлення, ліквідація, банкрутство, етапи життєвого циклу підприємства.

Контрольні запитання

1. Концепції та стадії життєвого циклу підприємства.
2. Сутність різноманітних підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
3. Етапи життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
4. Завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Проблемні питання

1. Поясніть основні етапи життєвого циклу організації. Зобразіть графічно.
2. Наведіть стадії життєвого циклу організації, які відповідають розвитку людини та поясніть їх.
3. Розкрийте життєвий цикл організації з соціокультурної точки зору.
4. Які особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого Ви знаєте?

Основні терміни: життєвий цикл, стадії життєвого циклу, етапи життєвого циклу, реорганізація, поглинання, злиття, розділення, відокремлення, ліквідація, банкрутство, етапи життєвого циклу підприємства.

Зміст теми:

Управління життєвим циклом туристичного продукту. Сучасна концепція управління життєвим циклом туристичного продукту. Контроль життєвого циклу продукту. Аналіз життєвого циклу продукту. Профілізація.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Департаментизація, децентралізація, диференціація, ієрархія організації, інтеграція, кооперація, координація, лінійна структура управління, лінійно-функціональна структура управління, масштаб управляємості, проектування, розподіл праці, розподіл прав і відповідальності, централізація, формальні та неформальні відносини, функціональна структура управління.

Контрольні запитання

1. Сутність та значення організаційної структури управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
2. Типи організаційних структур управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
3. Характеристика основних елементів управління готелем.
4. Формальні і неформальні елементи управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
5. Створення організаційної структури управління на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.
6. Типи взаємозалежності робіт в організаційному проектуванні.
7. Охарактеризувати лінійний та функціональний вид департаментизації.
8. Характеристика факторів які необхідно враховувати при проектуванні

оптимального масштаба управляємості.

9. Системи розподілу прав і відповідальності чи повноважень по рівнях ієрархії.

10. Фактори які впливають на ступінь централізації чи децентралізації на підприємстві.

11. Матриця моделі «диференціація і інтеграція».

Проблемні питання

1. Вказати на сутність організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом;

2. В чому полягає мета розробки організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом;

3. Як Ви розумієте поняття «налагоджена організаційна структура»?;

4. Дайте характеристику розширеній класифікації підходів щодо формування організаційної структури управління.

5. Дайте характеристику типовій організаційній структури готелю;

6. Вкажіть на сутність, переваги та недоліки лінійної структури управління готельно-ресторанним комплексом;

7. Визначте особливості функціональної структури та її дієвість в управлінні готелем;

8. Дайте характеристику лінійно-функціональній (штабній) організаційній структурі управління готельно-ресторанним комплексом;

9. Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління;

10. Дайте характеристику основних елементів управління готелем.

11. Вкажіть на сутність принципу послідовності команд управління готелем.

12. Сутність формальних та неформальних відносин в колективах готельно-ресторанного комплексу;

13. Механізм утворення формальних та неформальних відносин в

колективах готелю;

14. Назвіть причини, що спонукають працівників вступати у неформальні відносини;

15. Визначте чинники згуртованості неформальної групи готелю.

16. Вкажіть на критерії, що покладені в основу проектування організаційно структури управління готелем;

17. В чому полягає ідеологія проектування організаційної структури управління готелем?

18. Назвіть і охарактеризуйте оцінні критерії, що визначають якість організаційної структури управління готелем;

19. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми управління готельно-ресторанним комплексом.

Практичні завдання:

Завдання № 1.

Загальна характеристика готельного комплексу «Київська Русь».

Державне підприємство готельного комплексу «Київська Русь» Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу «Русь-інтурист» у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах.

Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів - з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану - з 10.00 до 23.00 год.

Завдання.

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до

категорій працюючих: апарат управління - із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал - 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал - 10-12% від загальної кількості працюючих;

3. Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.

4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу «Київська Русь» та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

5. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом «Київська Русь».

Завдання № 2. Складіть посадову інструкцію одного з менеджерів готельно-ресторанного комплексу:

- менеджер готелю;
- менеджеру служби прийому та розміщення;
- менеджеру служби обслуговування гостей;
- менеджеру господарчої служби (служби номерного фонду);
- менеджеру інженерної служби;
- менеджеру служби безпеки;
- менеджеру відділу закупок;
- менеджеру служби харчування;
- менеджеру кадрової служби.

Зміст теми:

Поняття структури управління туристичного підприємства. Елементи структури управління: ланки, рівні, горизонтальні та вертикальні зв'язки. Фактори, що впливають на конкретну структуру управління. Види організаційних структур: характеристика, переваги та недоліки. Основні етапи проектування організаційної структури підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Ефективність організаційної структури. Формальна та неформальна організації.

ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ

Ключові терміни і поняття

Делегування повноважень, ділові переговори, ділова критика, згуртована команда, кооперація управлінської праці, культура праці менеджера, менеджер, моделювання процесів праці, нарада, нормування праці, продуктивність праці, робоча атмосфера, робоче місце менеджера, розвиток колективу, розподіл управлінської праці, самоменеджмент, стандарти результатів роботи, система гнучкого робочого часу, тайм-менеджмент, управлінська праця.

Контрольні запитання

1. Менеджер. Основні вимоги, які висуваються до сучасного менеджера.
2. Сутність управлінської праці та її особливості;
3. Сутність самоменеджменту та основні напрями діяльності по його організації.
4. Принципи раціональної організації управлінської праці;
5. Сутність розподілу та кооперації управлінської праці;
6. Переваги делегування повноважень;
7. Необхідність в нормуванні управлінської праці.
8. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.
9. Організація ведення ділових переговорів та телефонних розмов.

Проблемні питання

1. Визначте переваги та недоліки праці у сфері гостинності;
2. Розгляньте чинники продуктивності праці в готелі;
3. Які параметри побудови згуртованої команди в готелі;
4. Що собою представляє склад групи;
5. Проаналізуйте робочу атмосферу;
6. Визначте сутність менеджменту розвитку колективу.

7. Що собою представляє управління витратами праці:
8. Що собою представляє праця менеджера в готельно-ресторанних комплексах.
9. Що таке управлінський контроль.
10. Чим характеризується технічне забезпечення управлінської праці.
11. Що таке нормування праці.
12. Визначте принципи раціонального використання часу керівника та ефективного планування праці керівника.
13. Що собою представляє вибір пріоритетних справ у діяльності менеджера.
14. Проаналізуйте техніку прийому відвідувачів.
15. Чим характеризується організація робочого місця керівника та технічне забезпечення роботи менеджера.
16. Чим характеризується створення сприятливих умов праці.
17. Проаналізуйте культуру праці менеджера.

Практичні завдання:

Завдання № 1. Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найбільш важливі і які найбільшою мірою впливають на формування життєвої мети менеджера? Обґрунтуйте свою відповідь щодо таких якостей, як «організованість», «самодисципліна», «емоційно-вольовий потенціал».

Завдання № 2. Ви приступили до нової роботи три дні тому, але вже виникла проблема, яку, Вам здається, самотійно вирішити неможливо. Звертатися за порадою до більш досвідчених колег Вам не хочеться, тому що Ви не бажаєте втратити авторитет і показатися несамостійним. Спрогнозуйте Ваші дії в даній ситуації.

Завдання № 3. Прийнявши на роботу шеф-кухаря, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, тому що він не відповідає одному з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він не

обов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти, але він – професіонал своєї справи. Спрогнозуйте Ваші дії в даній ситуації.

Завдання № 4. У сформований колектив зі своїми традиціями приходить новий керівник. Яким чином Він повинен вести свою роботу і вирішувати конфлікти, що виникають на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу:

1) вести роботу, не звертаючи увагу на суперечки, конфлікти, впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих.

2) спробує переконати, залучити на свою сторону тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому.

3) спираючись на актив, громадські організації, доручити їм вирішувати виникаючі суперечки, розбіжності, конфлікти?

Завдання № 5. Ви віддали розпорядження, що стосується рішення проблеми, але Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження. Він вирішив проблему, використовуючи інші засоби. Ви розумієте, що його рішення краще Вашого. Спрогнозуйте Ваші дії в даній ситуації.

Завдання № 6. Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, що вже зайнятий виконанням Вашого важливого завдання. Ви і Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть найбільш прийнятний для Вас варіант рішення:

а) не заперечуючи завдання начальника, буду чітко дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи;

б) усе залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;

в) попереджу підлеглому, що надалі в подібних ситуаціях буду скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;

г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

Обґрунтуйте відповідь.

Завдання № 7 Один з Ваших підлеглих заявив: «Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили що-небудь більш цікаве». Яким чином Ви як менеджер повинні відреагувати на

подібну заяву підлеглого?

Завдання № 8 Ви – менеджер служби харчування в готелі, доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, знаючи, що тільки він може добре його виконати. Але раптом Вам стає відомо, що той передоручив завдання іншій особі, і в результаті завдання до необхідного терміну не було виконано. Ваші дії.

Завдання № 9 Ви - менеджер підприємства. Перед Вами - список справ, які Вам потрібно виконати сьогодні. До нього включені як складні справи, так і суттєві, але більш прості завдання. Яким чином та у якій послідовності Ви будете виконувати заплановані справи? Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?

Завдання № 10. Директор мережі ресторанів делегував підлеглому свої функції, що полягали в наступному: підлеглий повинен був піти на важливу зустріч із замовником і укласти дуже важливий договір. Директор був упевнений у компетентності цього працівника і його здібностях, але раптово директор довідався про те, що підлеглий перестарався і усе зіпсував. Чи доцільно було у даній ситуації делегувати повноваження підлеглому? Яким чином можна вирішити проблему, що виникла?

Завдання № 11. Ви - керівник готельно-ресторанного комплексу. У першу чергу Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати усі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ залишається «лежати на столі». Як виправити дану ситуацію?

Завдання № 12. Існує важлива справа, що вимагає невідкладного рішення. Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації:

а) знайдете працівника, для якого ця справа має найбільше значення, і призначите його відповідальним за виконання;

б) доручите виконання менш завантаженому працівнику?

Завдання № 13. Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них затверджував, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно

починати із записів справ на тиждень. Яку точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання № 14. Ви призначені на посаду керівника колективу з несприятливим соціально-психологічним кліматом та явними недоліками в організації роботи колективу. Підготуйте (та обґрунтуйте) тези свого виступу на нараді згідно з таким планом:

1. Що ви можете розповісти про себе, як про людину та спеціаліста?
2. Які мотиви побудили Вас прийняти пропозицію на дану посаду?
3. Ваше відношення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які задачі Ви захотіли б вирішити?
4. Чого Ви чекаєте від колективу підприємства, в чому ви хочете знайти підтримку та розуміння?
5. Як Ви уявляєте майбутнє підприємства, трудового колективу, перспективи на майбутнє?

Завдання № 15. Ви затверджені менеджером служби прийому та розміщення в готелі. З колективом не знайомі, але попередньо проінформовані про важку ситуацію в колективі. Завтра приступаєте до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися. Подумайте, які задачі вам необхідно вирішити, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Поміркуйте, що і в якій послідовності ви будете робити в свій перший робочий день. Пам'ятайте, що підлеглі чекають від Вас багатьох вказівок, нової інформації, збереження та змін ритму роботи, заведених порядків тощо. Всі Ваші дії, пропозиції будуть оцінюватись підлеглими. Розробити план першого робочого дня.

Завдання № 16. Ви призначені на посаду менеджера служби обслуговування гостей. Завтра Ви приступаєте до виконання своїх службових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи в колективі, Вам доведеться зіткнутися з багатьма невирішеними питаннями, непередбаченими діями підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності, складного стану справ на виробництві. Ви розумієте, що від правильної поведінки в перші дні залежить

ваш авторитет в колективі і ефективність його роботи. На основі інформації, особистого досвіду спрогнозуйте свою поведінку, якщо перший день роботи ви зіткнетесь з такими ситуаціями:

1. Один з працівників звернувся з проханням розрішити йому завтра не виходити на роботу, щоб поїхати до лікарні.
2. До вас приходять працівник і починає критикувати попереднього керівника.
3. Вам подзвонили і не представилися. Вимагають виділити трьох працівників для обслуговування в офісі однієї комерційної структури.
4. Ви дізналися, що в колективі підлеглих виник міжособовий конфлікт.
5. Вам необхідно провести бесіду з кандидатом на вакантну посаду, так як одна із ваших працівників незабаром піде у декретну відпустку.

Завдання № 17. Сергій, який працював в мережі ресторанів протягом одного на посаді зав.виробництвом одного із ресторанів, був призначений на посаду директора іншого ресторану даної мережі. Цьому сприяв ряд важливих обставин, що враховувалися керівництвом компанії при прийнятті такого рішення: Сергій мав диплом вищої освіти інженер-технолога, знав іноземні мови, був комунікабельний, енергійний, виконавчий. За час роботи на посаді зав.виробництвом в ресторані він дуже виріс як фахівець, продемонструвавши неабиякі здібності.

Однак перший робочий день Сергія як керівника підприємства не вдався. Якщо в цілому колектив ресторану зустрів його доброзичливо, але одна з досвідчених співробітниць – зав.виробництвом Валентина Дмитрівна демонстративно відмовилася признати нового керівника.

У відповідь на прохання Сергія, що він адресував усім менеджерам, про представлення йому для ознайомлення даних щодо проблем, які виникали у відділах ресторану за минулий місяць, Валентина Дмитрівна заявила наступне: "Я працюю в цьому ресторані 20 років. Ваш попередник на посаді директора ресторану, Іван Васильович, якого ми недавно з почестями проводили на пенсію, ніколи не втручався до роботи мого колективу. Він завжди був

упевнений у моїй компетенції щодо вирішення проблем, що виникали у колективі. За роботу, що я виконувала за ці роки, мене неодноразово заохочували. Недовіра до мене як до фахівця з вашої сторони мене ображає".

Питання:

1. Яке рішення повинен прийняти Сергій? Спрогнозуйте дії Сергія щодо поведінки Валентини Дмитрівни.

2. Запропонуйте свій варіант послідовності дій керівника в аналогічній ситуації.

3. Яку систему мотивації та комунікації співробітників слід вибрати Сергію згідно сформованої конфліктної ситуації?

Зміст теми:

Трудовий процес готелю. Управління витратами праці. Моделювання процесів праці в готельно-ресторанних комплексах. Стандарти результатів роботи. Праця менеджера в готельно-ресторанних комплексах. Поняття управлінської праці. Принципи раціональної організації управлінської праці. Управлінський контроль. Технічне забезпечення управлінської праці. Нормування праці. Створення сприятливих умов праці. Культура праці менеджера.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Відбір персоналу, менеджмент персоналу, оцінка персоналу, потреба в персоналі, співробітники, текучість робочої сили, трудовий колектив.

Контрольні запитання

1. Особливості управлінської праці.
2. Класифікація кадрів управління.

3. Методи добору та розстановки кадрів в сучасних умовах.

Проблемні питання

1. У чому суть менеджменту персоналу?

2. Назвіть послідовність (основні етапи) формування трудового колективу готелю.

3. Охарактеризуйте три основні етапи формування і розвитку трудового колективу.

4. Представте схему планування потреби в персоналі готелю.

5. У чому суть прогнозування потреб в персоналі?

6. Назвіть джерела інформації при відборі персоналу готелю.

7. По яких критеріях оцінюються співробітники готелю?

8. Які суть, методи і процедура оцінки персоналу готелю?

9. Розкажіть про текучість робочої сили і значення цього феномена для підприємства.

Практичні завдання:

Ситуація 1. У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Постановка завдання: Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

- встановити тісний контакт із прихильниками нововведень і, не приймаючи всерйоз доводи прихильників старого стилю роботи, вести роботу із впровадження нововведень;

- спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників колишнього стилю роботи, супротивників новацій;

- вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася й запропонувати заходи для її нормалізації;

- вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення й трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Ситуація 2. Ви керівник колективу. У період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець телефонує до Вас додому й запитує, як їм діяти? Постановка завдання: Як ви відповісте на дзвінок?

- дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі;
- доповісте про те, що трапилося, вахтеріві. Складіть акт про поломку устаткування, потерпілий нехай іде до чергової медсестри;
- без мене не починайте ніяких дій, зараз я приїду й розберуся;
- у якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря!

Ситуація 3. Одного разу ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще працювати з підлеглими. Постановка завдання: Яка з точок зору Вам сподобалася найбільше й чому?

- щоб підлеглий добре працював потрібно підходити до кожного індивідуально, враховуючі якості особистості;
- все це дріб'язки. Головне в оцінці людей - це їхні ділові якості, ретельність. Кожний повинен виконувати свої обов'язки;
- успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові та поважають його;
- це правильно, але кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, премія.

Ситуація 4. Ви менеджер ресторанної служби готелю. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати бригади згідно із штатним розписом. Постановка завдання: Який шлях ви оберете й чому?

- візьметесь за справу самі, розглянете всі списки й особисті справи працівників, запропонуєте свій проект на зборах колективу;

- запропонуєте вирішувати це запитання відділу кадрів - адже це їхня робота;
- щоб уникнути конфлікту, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам;
- спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

Ситуація 5. Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас із проханням розібратися й підтримати їхню позицію. Постановка завдання: Виберіть і обґрунтуйте свій варіант поведінки в ситуації:

- припинити конфлікт на роботі, а конфліктні відносини порекомендувати розв'язувати в неслужбовий час;
- попросити розібратися в конфліктах фахівців лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, у чій функції це входить;
- особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту й знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;
- з'ясувати, хто із членів колективу є авторитетом для конфліктуючих співробітників, і спробувати через нього вплинути на них.

Ситуація 6. Підлеглий ігнорує ваші вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Постановка завдання: Як ви поступите із цим підлеглим надалі?

- розібравшись у мотивах завзятості й бачачи їхню неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;
- звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена й до нього вживуть заходів суспільного впливу;
- спробуєте спочатку розібратися в тім, чи не робите ви самі помилок у взаєминах з підлеглими, а потім уже вирішите, як діяти далі.

Зміст теми:

Суть менеджменту персоналу на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Кадрова служба готельного підприємства. Формування трудових колективів. Планування потреби в трудових ресурсах на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

ТЕМА 11. ВЗАЄМОДІЯ ТУРИСТСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ПОСЛУГ

Ключові терміни і поняття

Страховання, інформаційні технології, рекреаційно-туристські ресурси, курорти, екскурсійні послуги, організація харчування, транспортне забезпечення, засоби розміщення.

Контрольні запитання

1. Страховання в туризмі
2. Організація транспортного обслуговування в туризмі
3. Організація надання послуг розміщення в туризмі
4. Організація функціонування готелів, як основної складової засобів розміщення
5. Організація надання послуг харчування в туризмі
6. Організація роботи підприємств харчування
7. Організація екскурсійного обслуговування
8. Надання санаторно-курортних послуг в системі туристської індустрії
9. Застосування інформаційних технологій в туризмі – засіб підвищення ефективності роботи туристських підприємств

Проблемні питання

1. Що таке страхування? Яка основна мета страхування?

2. Які ризики існують в туризмі?
3. Які види страхування застосовують в туризмі?
4. Які існують форми страхування від нещасних випадків?
5. За яким напрямками здійснюється медичне страхування в туризмі?
6. За якими напрямками здійснюється страхування відповідальності в туризмі?
7. Які основні види транспорту застосовують в туризмі?
8. Які напрямки транспортного забезпечення існують в туризмі?
9. У чому полягають переваги інтеграції різних видів транспорту при перевезенні туристів?
10. Як класифікують засоби розміщення для туристів?
11. Назвіть основні вимоги до засобів розміщення.
12. Які послуги містить мінімальний перелік послуг, що забов'язані надавати засоби розміщення?
13. Які основні особливості розміщення туристів у транспортних турах?
14. Які існують види договорів туристських підприємств з готелями?
15. Які існують варіанти організації харчування туристів при виборі туру?
16. Які існують форми обслуговування туристів?
17. Назвіть основні показники екскурсійного обслуговування.
18. Які потреби людини задовольняють екскурсійні послуги?
19. Які рекреаційно-туристські ресурси є визначальними для оздоровчо-лікувального туризму?
20. Яка роль курортів у системі туристської діяльності?
21. Розкрийте сутність інформаційних технологій.
22. Які переваги використання інформаційних технологій в туризмі?
23. Які недоліки використання інформаційних технологій в туризмі?

Зміст теми:

Страхування в туризмі. Організація транспортного обслуговування в туризмі. Організація надання послуг розміщення в туризмі. Організація

надання послуг харчування в туризмі. Організація екскурсійного обслуговування. Надання санаторно-курортних послуг в системі туристської індустрії. Застосування інформаційних технологій в туризмі – засіб підвищення ефективності роботи туристських підприємств.

ТЕМА 10. СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ СЕРВІСУ І ТУРИЗМУ, ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ

Ключові терміни і поняття

Маркетинг, система маркетингу, міжнародний маркетинг, маркетингові дослідження, маркетинг-мікс, туристичний продукт, ціноутворення, канали збуту, збутова стратегія, маркетингові комунікації, імідж.

Контрольні запитання

1. Маркетинг як інструмент розвитку сфери сервісу і туризму в умовах ринкової економіки.
2. Система маркетингової інформації підприємства сфери сервісу і туризму
3. Маркетингові дослідження ринку послуг
4. Маркетингова стратегія підприємства сервісу і туризму
5. Цільовий маркетинг послуг соціально-культурного сервісу і туризму
6. Маркетинг-мікс
7. Політика цін на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму
8. Просування послуг сфери сервісу і туризму
9. Маркетингові комунікації в туристському бізнесі
10. Організація і діяльність маркетингової служби підприємства сфери сервісу і туризму
11. Маркетинговий контроль діяльності підприємства сервісу і туризму
12. Міжнародний маркетинг

Проблемні питання

1. Дослідіть сутність і специфіку маркетингу в туризмі?
2. Визначте сучасні тенденції розвитку маркетингу туристських підприємств.
3. Які є рівні і координація маркетингу в туризмі?
4. Охарактеризуйте модель системи маркетингу туристського підприємства, сутність її основних структурних елементів?
5. Чим характеризується сутність маркетингової інформаційної системи туристичного підприємства?
6. Дослідіть середовище міжнародного маркетингу туристського підприємства?
7. Яким чином характеризуються маркетингові дослідження туристського ринку ?
8. Що таке сегментація туристського ринку?
9. Чим характеризується вибір цільового ринку туристських послуг.
10. Що таке позиціонування туристичного продукту?
11. Дослідіть сутність поняття «маркетинг-мікс» туристського підприємства.
12. Визначте поняття та структуру туристичного продукту.
13. Чим характеризується формування продуктової стратегії підприємства сфери сервісу і туризму?
14. Як впроваджується на ринок новий туристичний продукт?
15. Які ви знаєте способи організації туристського продукту?
16. Ціна в комплексі маркетингу туристичного підприємства.
17. Визначте основні етапи ціноутворення туристичного продукту.
18. Які ви знаєте канали збуту туристичного продукту?
19. Чим характеризується збутова стратегія туристичного підприємства?
20. Електронна комерція в маркетингу туристського підприємства.

21. Визначить сутність маркетингових комунікацій туристичного підприємства.

22. Як проходить розробка комунікаційної стратегії підприємства індустрії туризму.

23. Імідж туристичного підприємства.

24. Зовнішньоекономічний маркетинг - особлива складова частина маркетингу туристського підприємства.

25. Що таке маркетинг глобалізації діяльності фірми.

Зміст теми

Прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільності туристичного ринку. Процес планування маркетингу підприємств сфери сервісу і туризму. Управління маркетинговою розвідкою. Джерела даних про ринок та їх використання. Управління товарно-ціновою політикою підприємств туристичної індустрії. Система підтримки маркетингових рішень. Взаємозв'язки та складові інструментальних стратегій маркетингу. Сучасна система маркетингових комунікацій. Сучасний стан та розвиток маркетингових комунікацій.

ТЕМА 11. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Аналіз безпосереднього оточення, внутрішнє середовище, інформаційні ресурси, зовнішнє середовище, конкурентне середовище, матриця БКГ, мікросередовище, макросередовище, організаційні ресурси, ринкове середовище, технологічні ресурси підприємства, трудові ресурси, фінансові ресурси, SWOT-аналіз.

Контрольні запитання

1. Планування діяльності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ;
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища:
3. Аналіз середовища безпосереднього оточення:
4. Аналіз внутрішнього середовища підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу:
5. Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства.

Проблемні питання

1. Визначити сутність основних методів аналізу: метод порівняння, факторний аналіз, індексний метод, балансовий метод, метод ланцюгових підстановок, графічний метод, функціонально-вартісний аналіз, економіко-математичні методи аналізу;
2. Розглянути прийоми, які застосовуються при проведенні аналізу: зведення та групування; абсолютні та відносні величини; середні величини; динамічні ряди; суцільні та вибіркові спостереження; деталізація та узгодження.
3. Дослідити сутність аналізу зовнішнього середовища;
4. Визначити фактори, що діють у межах макросередовища готелю;
5. Розглянути послідовність проведення аналізу макросередовища.
6. Що собою представляє стан ринкового середовища;
7. Що собою представляє стан рухомих сил;
8. Що собою представляє стан конкурентного середовища на ринку;
9. Що собою представляє стан конкурентів і їх дії;
10. Що собою представляє технологія проведення аналізу конкурентів за різними сферами їх діяльності.
11. Чим характеризується оцінка діючих стратегій підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

12. Як проводиться аналіз щодо використання потенціалу підприємства (технологічні ресурси підприємства; трудові ресурси; інформаційні ресурси; фінансові ресурси; організаційні ресурси).

Практичні завдання:

Завдання №1. Підприємство туристичної індустрії «Інко-тур» спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу, економічна характеристика яких надана в таблиці.

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ «Інко-тур»

№	Показники	Стратегічні зони господарювання					
		Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Франція	Італія	Словачина	Франція	Італія	США
1	Зростання ринку	15	20	7	2	12	2
2	Відносна частка ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3	Об'єм реалізації (тис. грн.)	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. грн.)	3	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. грн.)	2	2	10	10	5	1

Завдання до вправи

1. Оцініть та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.

2. Виберіть перспективні стратегічні зони господарювання.

3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії «Інко-тур» за кожною зі стратегічних одиниць бізнесу.

Завдання № 2.

1. Провести SWOT-аналіз маркетингового середовища обраного підприємства:

- Виявити можливості і погрози у зовнішньому середовищі підприємства.

- Здійснити SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства (самостійно ознайомитися з сутністю даного аналізу).

- Розробити профіль позиціонування та матрицю-SWOT.

2. Сформулювати місію та розробити систему стратегічних цілей підприємства.

Завдання № 3.

1. Виявити приваблюючі зони господарювання та розробити стратегічний набір СЗГ для обраного підприємства.

2. Використовуючи матричні інструменти стратегічного аналізу розробити стратегії бізнес-портфелю підприємства.

Завдання № 4.

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для конкретного підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

2. Проаналізуйте внутрішнє середовище підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

3. Побудуйте матрицю SWOT.

4. Як саме задане підприємство може впливати на поведінку споживачів?

5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для заданого підприємства.

6. Визначте, який тип стратегії слід обрати для заданого підприємства.

Зміст теми

Внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу в галузі туризму. Безпосереднє зовнішнє середовище менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Фактори макросередовища менеджменту підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Внутрішнє

середовище підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

ТЕМА 12. НОВОВВЕДЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Новація, інновація, комерціалізація, інноваційний лаг, види новацій, етапи життєвого циклу інновації, інноваційний процес, етапи інноваційного процесу, інноваційний менеджмент, інфраструктура інноваційного менеджменту, інноваційний проект, інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний менеджмент, інвестиційна стратегія.

Контрольні запитання

1. Основні категорії та поняття інноваційної діяльності.
2. Складові елементи сфери інноваційної діяльності на підприємствах туристичної індустрії.
3. Етапи життєвого циклу туристичного продукту на підприємстві.
4. Класифікація новацій за ознаками.
5. Основні етапи інноваційного процесу.
6. Сутність, предмет, завдання та принципи інноваційного менеджменту
7. Специфіка інноваційного менеджменту для підприємств туристичної індустрії.
8. Інфраструктура інноваційного менеджменту в підприємствах туристичної індустрії.
9. Особливості організації управління інноваціями на підприємствах туристичної індустрії.
10. Форми державної підтримки інноваційної діяльності.
11. Інноваційний проект та основні етапи його створення і реалізації.
12. Сутність інвестицій в управлінні підприємством.

13. Інновація як об'єкт інвестування.
14. Інвестиційна діяльність підприємств туристичної індустрії.
15. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності підприємств туристичної індустрії.
16. Задачі інвестиційної діяльності підприємства.
17. Інвестиційний менеджмент: сутність, завдання та функції.
18. Інвестиційна стратегія підприємств туристичної індустрії.
19. Види інвестиційних стратегій.
20. Напрями реалізації інвестиційної стратегії.

Проблемні питання

1. Розкрити економічну сутність і склад інновацій.
2. Яка роль інновацій для розвитку суспільства?
3. Що таке інноваційна діяльність? Яке місце вона займає в інноваційному процесі.
4. Дати характеристику інноваційної сфери, інфраструктури та інноваційної програми.
5. Умови формування інноваційної політики підприємства туристської сфери.
6. Характеристика і особливості інноваційного процесу підприємства туристичної сфери.
7. Які інновації належать до поліпшуючих та псеудоінновацій? Наведіть приклади.
8. Дайте визначення продуктових та процесних інновацій. Наведіть приклади із сфери туризму.
9. У чому сутність організаційно-управлінських інновацій і як вони впливають на розвиток підприємства туристичної сфери?
10. Дайте характеристику впливу інноваційної діяльності в туристичній сфері на соціальні процеси в Україні.
11. Які аспекти охоплює поняття «інноваційний менеджмент»?

12. Значення інновацій у діяльності підприємства туристичної сфери.

13. Формування інноваційної політики підприємства туристичної сфери.

14. Охарактеризувати основні завдання інноваційної діяльності підприємства туристської сфери.

15. Особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації туристичної сфери?

16. Критерії оцінки інноваційної діяльності підприємства туристської сфери.

17. Які чинники впливають на інноваційну активність підприємства?

Навести приклади на підприємствах туристичної сфери.

18. Дати оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Навести приклади на підприємствах туристичної сфери.

19. Дати характеристику структури інноваційного потенціалу.

20. Дайте оцінку і аргументуйте рівень розвитку інноваційного менеджменту в туристичній сфері України?

21. Назвати особливості оцінки результативності інноваційної діяльності підприємства туристичної сфери?

22. Розкрити зміст процесу генерування інноваційних ідей на підприємстві.

23. Охарактеризуйте поняття інвестицій і їх класифікація.

24. Дослідіть поняття інвестиційної діяльності, форми правового регулювання інвестиційної діяльності в Україні.

25. Які сутність, цілі і задачі інвестиційного менеджменту в туристичній індустрії?

26. Чим характеризується поняття інвестиційного менеджменту, його функції?

27. Які ви знаєте методи розрахунку інвестиційних ризиків?

28. Поняття ліквідності інвестицій. Оцінка ліквідності інвестицій за часом.

29. Охарактеризуйте принципи вивчення макроекономічних показників

розвитку інвестиційного ринку. Прогнозування розвитку інвестиційного ринку.

30. Як проходить оцінка і прогнозування інвестиційної привабливості туристичної індустрії?

31. Охарактеризуйте поняття інвестиційної стратегії і її роль в ефективному управлінні інвестиційною діяльністю компанії (фірми).

32. Дослідіть принципи і послідовність розробки інвестиційної стратегії.

33. Яким чином проходить розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності?

34. Які ви знаєте етапи розробки стратегії формування інвестиційних ресурсів?

35. Дослідіть суть бізнес-планування.

36. Які критерії оцінки ефективності бізнес-плану.

37. Чим характеризується оцінка комерційної та бюджетної ефективності проекту.

38. Які ви знаєте методи аналізу та оцінки ризиків інвестиційних проектів.

Зміст теми

Управління технологічними інноваціями. Вплив технологічних нововведень на ефективність діяльності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Критичні проблеми керівництва. Стратегія технологічних основ бізнесу. Оцінка інвестиційної діяльності. Характеристика об'єкту інвестування. Формування інвестиційних програм на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Структура інвестиційних програм. Організація фінансування інвестиційної програми. Вибір інвестиційних проектів за економічними критеріями.

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові терміни і поняття

Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурент, якість.

Контрольні запитання

1. Конкуренція як основний стимул розвитку туристської індустрії.
2. Конкурентні переваги туристських підприємств
3. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського підприємства.

Проблемні питання

1. Дайте визначення конкуренції.
2. Які конкурентні переваги мають туристські підприємства?
3. Які фактори впливають на зростання конкуренції на туристському ринку?
4. Які існують методи підвищення конкурентоспроможності підприємств?
5. Які заходи необхідно вживати для підвищення конкурентоспроможності туристських підприємств?
6. Чому якість туристського продукту є основою підвищення конкурентоспроможності туристського підприємства?

Зміст теми

Конкуренція як основний стимул розвитку туристської індустрії. Конкурентні переваги підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського підприємства.

ТЕМА 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ключові терміни і поняття

Частота поїздок, інтенсивність подорожі, економічна ефективність туризму, соціальна ефективність менеджменту туризму, ефективність організаційної структури, коефіцієнт територіальної концентрації, ефективність управлінських рішень, ефективність управління персоналом.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення ефективності менеджменту в туризмі
2. Охарактеризуйте параметри ефективності організаційних структур.
3. Охарактеризуйте економічну ефективність менеджменту в туризмі.
4. Поняття та сутність ефективності управлінських рішень.

Проблемні питання

1. Визначте поняття ефективності менеджменту туристичної індустрії.
2. В чому закладається економічна ефективність туристичного менеджменту.
3. Як вимірюється економічна ефективності туристичної індустрії.
4. Охарактеризуйте коефіцієнт ланковості, коефіцієнт територіальної концентрації та коефіцієнт ефективності організаційної структури управління.
5. Що таке соціальна ефективність менеджменту туристичної індустрії.
6. Як визначається інтегрований показник ефективності управління
7. Які ви знаєте параметри ефективності організаційних структур управління.

Зміст теми

Економічний зміст ефективності. Фактори економічної ефективності.

Поняття нормального функціонування підприємства. Ефективність та сфера інтересів підприємства туристичної індустрії. Економічна, соціальна, технічна й екологічна ефективність управління підприємствами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України.-К.: Україна, 1996.
2. Про господарські товариства: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - №49, 1991.
3. Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. - М., 2001.
4. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей / Б.А. Аникин. - М., 2000.
5. Антикризисное управление / Под ред. Э.М.Короткова. - М., 2000.
6. Басовский Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Боровский. - М., 2002.
7. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: Теорія і практика / Ю.Л. Васильченко. - Київ, 2001.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент / Е.Е, Вершигора. - М., 2002.
9. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханський, А.И. Наумов. - М., 2000.
10. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. - М., 2003.
11. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. -М., 1999.
12. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - Минск, 2001.
13. Квартальное В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления / В. А. Квартальное. - М., 2000.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. -М., 1998.
15. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных,- СПб: Издательство ОЛБИС,1998.- 192 с.
16. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: Учеб.пособие для вузов / М.В. Макаренко, О.М. Махапина.- М.: «Издательство ПРИОР», 1998.- 284 с.

17. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. - М.:ИНФРА-М, 1998.- 336 с.
18. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмы / Н.К. Моисеева. - М., 2000.
19. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. А.Л.Лесника, А.В.Чернышева. - М.. 2001.
20. Семь нот менеджмента,- Издание третье, дополненное.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.-424 с.
21. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика / Н.П. Тарнавська, Р.Ві. Пушкар. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997.-456 с.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.
23. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян. - М., 2000.
24. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес / К. Эгертон-Томас. -М., 2001.
25. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Р. Дж. Уокер.- М.: ЮНИТИ, 1999.- 463 с.
26. Управление организацией. Учебник / Под. Ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина.-М.: ИНФРА-М, 1998.-669 с.
27. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов / Уткин Э.А. - М.: Изд- во «Зерцало», 1998. -512 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1998.
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 2-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1998.
30. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.В. Шегда,- К.: Товариство «Знання», 1998.-512 с.
31. Щекин Г.В. Теория социального управления. Монография / Г.В. Щекин.- К: МАУП, 1996,- 408 с.

32. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. - М., 2002

ДИДАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

У ході самостійної роботи студент працює за такими напрямками:

- вивчення лекційного матеріалу та рекомендованої літератури;
- підготовка за наведеними контрольними запитаннями до семінарських занять;
- у ході вивчення тем курсу самостійний контроль знань за наведеними нижче запитаннями та завданнями;
- підготовка проблемних запитань до дискусії у групі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Характеристика різних підходів до визначення терміну «менеджмент».
2. Переваги і недоліки різних організаційно-правових форм діяльності господарських організацій.
3. Проблеми управління та перспективи розвитку організацій туристичної індустрії в Україні і світі.
4. Державне регулювання діяльності підприємств сфери туристичної індустрії в сучасних умовах України.
5. Огляд історії виникнення та розвитку менеджменту туризму.
6. Особливості організації та управління сучасними готельними та ресторанними ланцюгами.
7. Реалізація загальних і спеціальних функцій менеджменту в організаціях сфери туризму та індустрії гостинності.
8. Аналіз тенденцій розвитку франчайзингу в готельній індустрії.
9. Дослідження сучасних тенденцій в розвитку контрактних відносин в індустрії гостинності.

10. Аналіз застосування різних моделі проектування робіт в сучасних підприємствах туристичної індустрії.
11. Характеристика функцій сучасного готельного комплексу.
12. Переваги та недоліки різних моделей проектування робіт в підприємствах туристичної індустрії.
13. Проблеми і труднощі налагодження ділових і міжособистісних комунікацій у менеджменті.
14. Моделі прийняття рішень в сучасних підприємствах туристичної індустрії.
15. Організаційна структура управління сучасним готельним рестораном.
16. Організаційна структура управління туристичним комплексом.
17. Інноваційний менеджмент і його роль у досягненні ефективності управління сучасною організацією.
18. Інвестиційний менеджмент і його роль у досягненні ефективності управління сучасною організацією.
19. Основні етапи формування інвестиційної стратегії підприємств туристичної індустрії.
20. Організація управлінської праці й основні напрямки його самовдосконалення.
21. Сучасне інформаційно-технічне забезпечення роботи менеджера.
22. Сутність управлінського впливу в сфері економічного управління підприємствами туристичної індустрії.
23. Формування ефективної організаційної структури туристичного підприємства.

2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 2. ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ситуаційна вправа «Історія розвитку міжнародної мережі готелів Hilton»

Історія розвитку міжнародної мережі готелів Hilton Конрад Хілтон довгий час мріяв стати фінансистом і банкіром. Він кілька разів вкладав з величезною працею зібрані гроші в підприємства, які потім стрімко розорялися, залишаючи його банкрутом. Покупка свого першого готелю Mobley в містечку Сіско зовсім не була для Хілтона самоціллю: він розцінював це придбання як один з варіантів накопичення засобів для чергової спроби участі в банківській діяльності. Проте після вдумливого аналізу у Конрада з'явилася ідея рентабельного використання її архітектурних особливостей: абсолютно даремні з економічної точки зору колони готельної будівлі були ураз опоясані помітними вітринами, заповненими потрібними людям товарами, які складали супутній готельному бізнесу асортимент — від газет і журналів до предметів особистої гігієни. Прибутковість такого додаткового сервісу перевищила всі можливі очікування, склавши в середньому 8 тис. дол. з колони.

Надихнувшись таким успіхом, Хілтон узявся за розширення доступних для ефективного освоєння об'єктів і впровадження інших вигідних інновацій. Думки про лаври фінансового магната відступили кудись на задній план, і протягом 3 років господар Mobley скопив достатньо грошей для будівництва в Далласі першого готелю Hilton, що заклав основу глобальної мережі елітних готелів вищого класу, передового рівня оснащеності і комфортабельності і найрізноманітнішого сервісу. Вже до моменту закінчення Другої світової війни імперія Конрада Хілтона перетворилася на найбільшого лідера світової готельної індустрії, стандарти якого ставали орієнтирами для інших представників галузі. При цьому сам Конрад, для якого поняття «Бути першим» включало не тільки масштабність і економічні показники бізнесу, але і ступінь

іноваційності, впродовж всього життя прагнув до постійного вдосконалення цих стандартів, еволюції галузевих методів і застосування власних інструментів.

Компанія Hilton стала першим підприємством свого сектора, зареєстрованим на Нью-йоркській фондовій біржі (23 червня 1946 р.). Готелі Hilton першими в світі стали відкривати у себе спеціалізовані відділи з продажу сувенірів і подарунків (торгова мережа Hilton Country Store). Конрад Хілтон став піонером концепції будівництва спеціалізованих готелів при аеропортах (перший з яких - в аеропорту Сан-Франциско - був відкритий в 1959 р.), що надають послуги авіапасажирам, зустрічаючим та проводжаючим і льотному складу авіакомпаній. До середини 1960-х рр. Хілтон підняв на небувалу висоту організацію франчайзингу готелів, що з'явилося для його корпорації джерелом величезних додаткових доходів (на сьогоднішній день Hilton Group працює по договорах франчайзингу з 1352 готелями). За ініціативою Конрада Хілтона ще в початку 70-х рр. корпорація ввела в дію першу в історії світового готельного бізнесу комп'ютерну інформаційно-довідкову систему HILTRON, яка тільки в 1999 р. була замінена системою HILSTAR. Номери в готелях Hilton першими почали обладнатися системами кондиціонування, телефонами з режимом прямого набору, багатофункціональними програмованими будильниками і іншими електронними пристроями, а входні двері управлялися автоматично. У серпні 1995 р. поява інтернет-портала www.hilton.com ознаменувала собою вихід готельного бізнесу в кіберпростір і початок «електронної торгівлі» цієї галузі. Не можна не згадати і про те, що саме в корпорації Hilton була створена і набула щонайбільшого поширення найбільш розвинена і розгалужена на поточний момент бонусна програма Honors, що передбачає гнучку систему стимулювання вірності постояльців готельній марці і що надає постійним клієнтам, мандрівникам всіма видами транспорту, що користуються номерами в готелях Hilton, виключно різноманітний спектр заохочень — від елементарних платіжних знижок до цінних подарків і призів.

До мережі Hilton входять 270 готелів. Будь-якому клієнтові надається

максимум сервісу: кондиціонер, кабельне телебачення, супутниковий зв'язок, міні-бар з охолодженими напоями, махровий халат, постільна білизна, фен і шампунь для ванни. На всіх предметах є фірмове клеймо Hilton. У ресторанах готелів подається вишукане харчування, в будівлях — розкішні сауни з масажними кабінетами і тренажерами, бізнес-центри з будь-якою найдосконалішою офісною технікою, конференц-зали, надшвидкісні ліфти і так далі

Конрад Хілтон до 90 з гаком років зберігав кермо влади збудованої ним компанії, аж до останнього дня залишаючись головою ради директорів. У 1966 р. він дозволив собі відійти від активної діяльності і передав свої президентські повноваження заздалегідь підготовленому спадкоємцеві — синові Барону. Але і пішовши офіційно на заслужений відпочинок, Конрад не припинив генерувати продуктивні ідеї, розробляти перспективні проекти і брати участь в їх реалізації.

Сьогодні готелі Hilton є майже у всіх країнах світу. Їх девіз — гарантія елітарної розкоші при доступному високоякісному стандартному сервісі. А тому в них з однаковим задоволенням люблять зупинятися і багатющі короновані персони, і сімейні пари середнього класу з маленькими дітьми, і початкуючі бізнесмени, і суперзірки кінематографа, театру або музики.

Конрад Хілтон разом з колегами зумів добитися того, що марка його компанії стала символом справжнього затишку і зручності, комфорту і того самого «ненав'язливого, але усюдисущого сервісу», який необхідний і для відпочинку, і для роботи і доступний і мільйонерам, і людям з середніми доходами. Навіть кухарі в готелях Hilton визнаються одними з кращих в світі. Цей факт зайвий раз підтвердили підсумки одного з останніх «Кулінарних салонів», що пройшов в Об'єднаних Арабських Еміратах під патронажем Усесвітньої асоціації кухарів і вже в четвертий раз завершився перемогою майстрів з Hilton, яким дістався Гран-прі і 17 золотих медалей за окремі блюда.

Великий резонанс в ділових і суспільних колах викликав процес активної інтеграції готельного бізнесу Hilton з гральною індустрією, що досяг свого

апогею до кінця 1980-х рр. і виразився, зокрема, в тому, що компанія Hilton International (HI) була включена до складу новоутвореної британської корпорації Ladbroke Group, основним напрямом діяльності якої вважалася організація і експлуатація казино, букмекерських контор, лотерей і тоталізаторів. Консолідація HI cLadbroke викликала у ревнителів хілтоновських традицій явний неспокій із-за можливості «конфлікту інтересів», в результаті якого перспективи гральних надприбутків могли б відсунути на другий і третій план властиву бренду Hilton увагу до розвитку готельних послуг.

Проте побоювання не підтвердилися, і нинішньому керівництву корпорації останніми роками ХХ в. вдалося не тільки повернути заснованому Хілтоном-старшим міжнародному готельному бізнесу його історичну назву, але і організаційно воз'єднати розділені Атлантичним океаном і підприємницьким сепаратизмом «пост-конрадовського» періоду британську (Hilton International) і північноамериканську (Hilton Hotels Corporation, НСС) частини імперії, при цьому питання володіння, управління і розвитку готелів, клубів, курортів, розважальних і ділових центрів як і раніше залишаються ключовими.

Проте, саме Ladbroke врятувала корпорацію під час якнайглибшої економічної кризи на початку ХХІ в. Першу кризову хвилю групі Hilton вдалося подолати практично без збитку для себе, але з кінця 2001 р. і майже до кінця 2003 р. черги потрясінь міжнародного масштабу зумовили серйозні проблеми. Загроза терористичних актів і масових епідемій змусила багато людей утримуватися від переміщень, різко скоротила кількість ділових і розважальних поїздок, внаслідок чого істотні збитки зазнали не тільки транспортні компанії, що займаються перевезенням громадян з місця на місце, але і власники готелів, в яких ці громадяни зупиняються для роботи і відпочинку. Для НСС і HI 2002 р. вперше за довгий час обернувся яскраво вираженою фінансовою стагнацією, а 2003 р. приніс збитки.

До 1999 р. корпорації вдалося збудувати принципово нову і поки неперевершену за показниками масштабності, продуктивністю і економічною ефективністю централізовану систему замовлення і бронювання готельних

номерів і курортних туерів: HILSTAR, об'єднуючу сьогодні більше 500 готелів Hilton по всій земній кулі. Послідовне вдосконалення внутрішніх інформаційних і контрольних систем привело не тільки до можливості організації нових сервісів при одночасному скороченні обслуговуючого персоналу, але і до підвищення репутації Hilton як гаранта безпеки і спокою клієнтів.

Недавно Hilton Group стала одним з ініціаторів створення єдиної системи інтернет-резервування, яка включала б, крім її власних, готельні ресурси двох інших провідних операторів готельно-курортного бізнесу — Accor і Six Continents. Ініціатива дістала схвалення Єврокомісії, і з середини травня 2003 р. почалися роботи із створення мережі WorldRes.

У 2002 р. на всесвітній виставці CeBIT в Ганновері Hilton Group з успіхом анонсувала ще одне інноваційне сервісне рішення — доступ до безпроводної локальної мережі на базі комутаторів безпроводного зв'язку Symbol Technologies. Цей комунікаційний комплекс на платформі WLAN був вперше випробуваний у франкфуртському готелі Hilton і відразу ж придбав популярність у адміністрації і клієнтів. Менеджери готелю тепер використовують WLAN в цілях вирішення управлінських завдань, а гості можуть звертатися до безпроводної мережі через портативні ПК або мобільні телефони, купуючи карти доступу на дві години або на добу, тобто плата за доступ може додаватися до рахунку користувача за мобільний телефон, якщо він відправить свій код через службу SMS-повідомлень. Як затверджують розробники WLAN, це тільки перший крок на шляху впровадження системи.

Hilton Group до цих пір вдається досягати прогресу у сфері інформатизації в умовах повної децентралізації технологічних структур і їх діяльності. І хоча в компанії є загальна рада директорів, збалансована фінансова система і єдина організаційно-стратегічна лінія, в штаті альянсу не існує одиниці «директора з інформатизації» або верховного ІТ-координатора. Сьогодні корпорація приділяє велику увагу технологічному розвитку і електронній комерції, наприклад розширюється і удосконалюється

забезпечення мережі інтернет-сайтів, які складають вже величезну по масштабах глобальну систему E*Trade, що є основним і надзвичайно швидкозрослим відділом інтернет-бізнесу Hilton Group.

Серед основних цілей «возз'єднання імперії», заявлених керівництвом сформованого 7 років тому альянсу (Hilton International і Hilton Hotels Corporation, НСС), чи не основне місце відводилося «об'єднанню технологічного потенціалу всіх бізнес-структур, що входять до складу Hilton Group, і створенню умов для сумісного використання ефективних технологічних розробок і досягнень». Очевидно, малося на увазі, що ступінь координації ІТ-стратегії кожній з цих структур визначатиметься потребами конкретної ситуації і міркуваннями економічної доцільності. Якщо так, то на сьогоднішній день цю мету можна вважати досягнутою. Тактично децентралізований, але стратегічно єдиний технологічний механізм Hilton Group працює на рідкість ефективно.

В даний час разом з американською корпорацією Cendant і французькою групою Accor Hilton Group входить в трійку найбільших в світі готельних мереж; разом з тією ж Accor і британською компанією Six Continents складає трійку провідних туроператорів; а одночасно з концернами Bass і Marriott International лідирує по показникам динамічності розвитку систем бізнесу. Але за рахунок прибутковості грального бізнесу Hilton Group забезпечує собі виняткове положення на світовому ринку послуг для відпочинку, туризму і розваг.

Дайте відповіді на запитання:

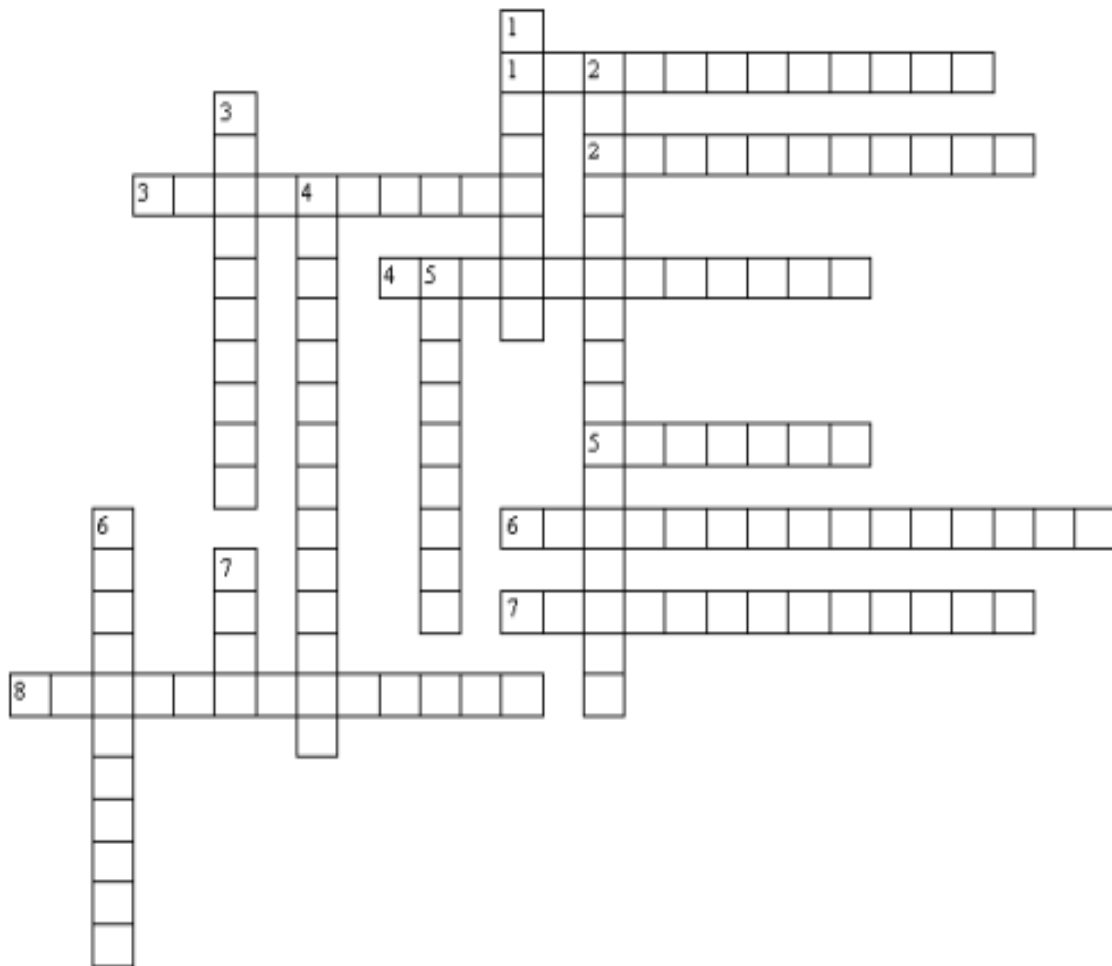
1. Проаналізуйте заходи Конрада Хілтона на початку своєї кар'єри?
2. Які риси та якості допомогли Конраду Хілтону досягнути успіху?
3. Реалізація саме якого лозунгу дозволила Конраду Хілтону досягнути успіху?
4. Назвіть інноваційні заходи, що були використані Конрадом Хілтоном для зростання прибутку?
5. Проаналізуйте причини «антикризової стійкості» мережі готелів

Hilton?

6. Яку модель готельного менеджменту ви обрали би при започаткуванні своєї справи?

ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, КОНТРОЛЬ

Кросворд «Організування як функція менеджменту»

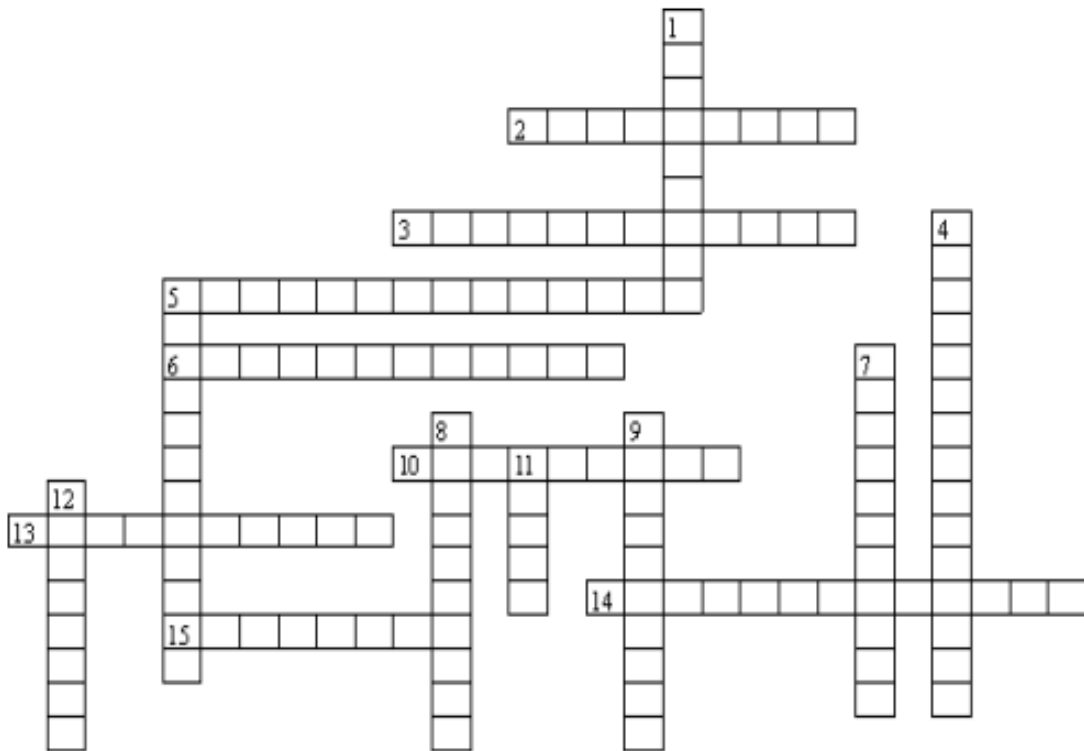


По горизонталі: 1. Обмежене право використовувати ресурси. 2. Розподіл повноважень між співробітниками. 3. Визначення відповідальних за певні функції. 4. Надання підлеглому обмеженого права. 5. Повноваження, які безпосередньо передаються підлеглим. 6. Апарат управління для надання консультацій. 7. Апарат управління для виконання основних функцій. 8. Повноваження, що дають право як забороняти, так і пропонувати рішення

лінійним керівникам.

По вертикалі: 1. Сукупні повноваження. 2. Наслідок виконання завдань вищого керівництва. 3. Повноваження відхилити рішення лінійних керівників. 4. Апаратні повноваження для надання консультацій. 5. Тип апарату управління. 6. Одна з функцій менеджменту. 7. Встановлення правил, процедур для обмеження повноважень.

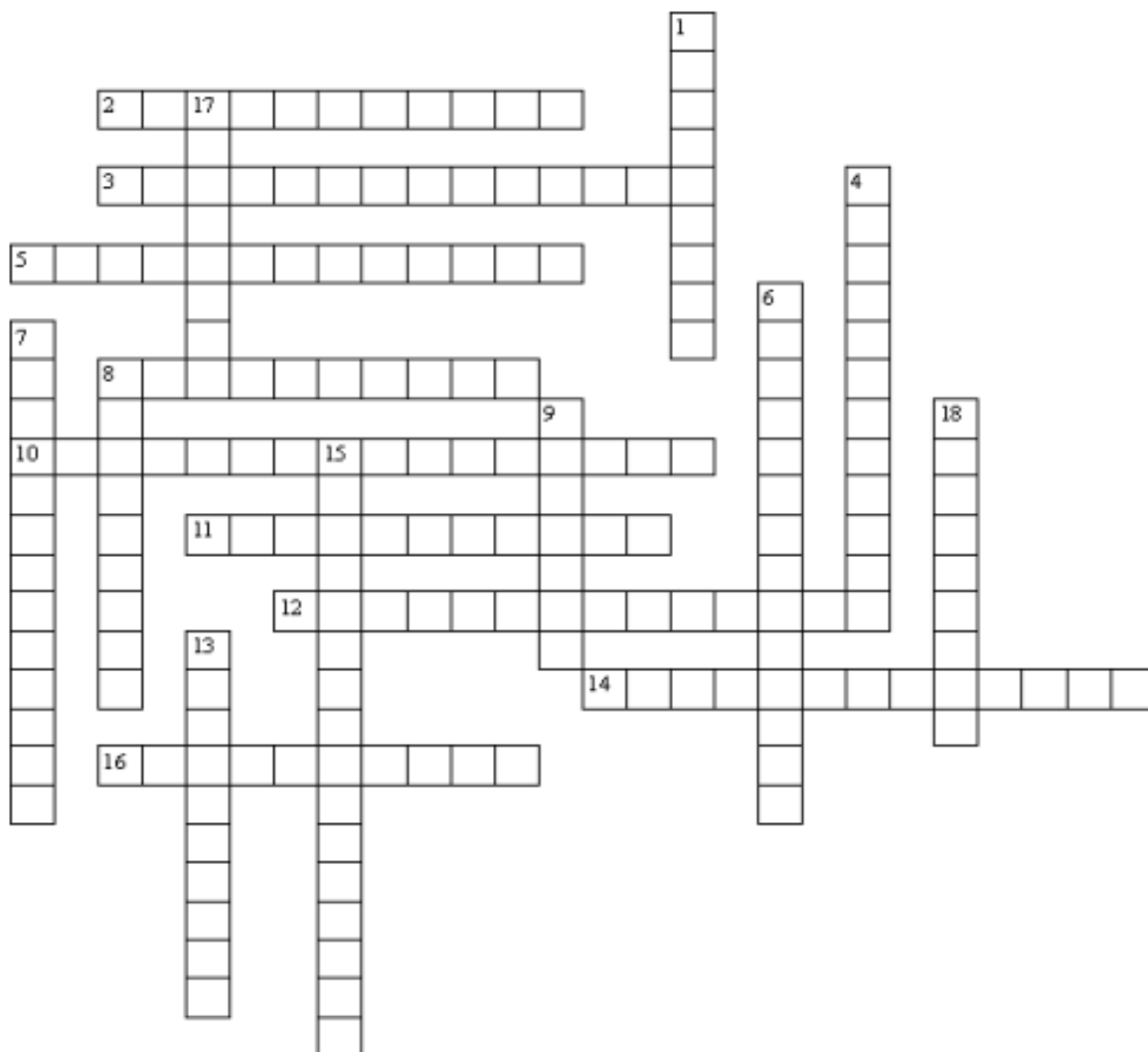
Кросворд «Контроль як функція менеджменту»



По горизонталі: 2. На, що необхідно орієнтувати контроль. 3. Один із принципів контролю. 5. Вид контролю. 6. Принцип контролю. 10. Одна із систем контролю. 13. Вид контролю до початку робіт. 14. Характеристика принципу контролю. 15. Визначення правильності рішень менеджером.

По вертикалі: 1. Вид контролю після робіт. 4. Критерій оцінки виконання фінансового плану. 5. Служба проведення контролю в організації. 7. Етап контролю. 8. Вид контролю. 9. Система контролю. 11. Один із видів контролю.

Кросворд «Планування як функція менеджменту»



По горизонталі: 2. Заключний етап управління щодо цілей. 3. Принцип планування. 5. Ціль на термін більше 3-х років. 8. Одна з функцій менеджменту. 10. План до 1-го року. 11. Деталізований план на короткий термін. 12. Цілі високої керованості організацією. 14. Принцип мінімальних затрат. 16. План, що визначає витрати.

По вертикалі: 1. Метод планування, де конкретизується термін. 17. Перший етап управління щодо цілей. 4. Цілі, що характеризують розширення виробництва. 6. Принцип найефективнішого використання часу. 7. План боротьби за перше місце на ринку. 8. Один із етапів управління щодо цілей. 9. Один із принципів планування. 18. Цілі, які направлені на покращання умов праці. 15. Цілі з терміном до 3-х років. 13. Процес досягнення цілей.

ТЕМА 4. МЕТОДИ І СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ситуація № 1. Ви призначені на посаду керівника в колектив готелю, що тільки створюється. Ваші перші дії.

Ситуація № 2. На підприємстві працює кваліфікований, але не дуже підходящий за характером спеціаліст, який займається тими питаннями, про які буде йти мова на майбутній нараді. Що ви зробите?

Ситуація № 3. Ви викликали підлеглого для серйозної розмови, в якій збираєтесь виказати претензії до недоліків в його роботі. Ви хочете зробити це так, щоб підлеглий зрозумів свою провину, але щоб у нього була можливість і бажання проявити свою ініціативу і виправити становище. Під час бесіди задзвонив телефон. Як бути? Під час бесіди з підлеглим ввійшов ваш вищий керівник. Якою повинна бути Ваша поведінка?

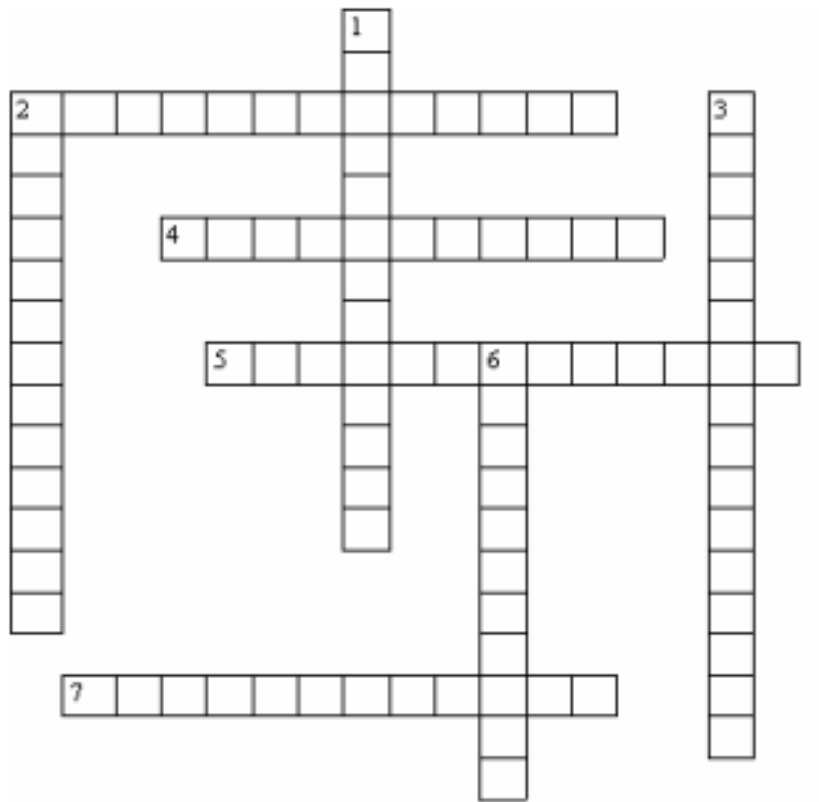
Ситуація № 4. Ви доручили своєму підлеглому рішення відповідальної задачі, а він несподівано досягнув результатів, які високо оцінив керівник вищого рівня. Як Ви прореагуєте на це?

Ситуація № 5. Один з Ваших підлеглих заявив, що він не відчуває задоволення від своєї роботи, вона йому не до душі і він просить доручити йому більш привабливу роботу. Як Ви відреагуєте на подібну заяву підлеглого?

Кросворд «Стилі управління готелем»

По горизонталі: 2. Один із стилів управління. 4. Один із стилів управління. 5. Позитивна риса керівника-автократа. 7. Негативна риса керівника-автократа.

По вертикалі: 1. Один із стилів управління. 2. Позитивна риса керівника-ліберала. 3. Негативна риса керівника-ліберала. 6. Одна із рис поведінки керівника-демократа.



ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Завдання № 1.

Загальна характеристика готельного комплексу «Київська Русь».

Державне підприємство готельного комплексу «Київська Русь» Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу «Русь-інтурист» у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах.

Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів - з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану - з 10.00 до 23.00 год.

Завдання.

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління - із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал - 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал - 10-12% від загальної кількості працюючих;

3. Складіть перелік необхідних посад та визначити їх чисельність.

4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу «Київська Русь» та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

5. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом «Київська Русь».

Завдання № 2. Складіть посадову інструкцію одного з менеджерів готельно-ресторанного комплексу:

- менеджер готелю;
- менеджеру служби прийому та розміщення;
- менеджеру служби обслуговування гостей;
- менеджеру господарчої служби (служби номерного фонду);
- менеджеру інженерної служби;
- менеджеру служби безпеки;
- менеджеру відділу закупок;
- менеджеру служби харчування;
- менеджеру кадрової служби.

ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ

Завдання № 1. Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найбільш важливі і які найбільшою мірою впливають на формування життєвої мети менеджера? Обґрунтуйте свою відповідь щодо таких якостей, як «організованість»,

«самодисципліна», «емоційно-вольовий потенціал».

Завдання № 2. Ви приступили до нової роботи три дні тому, але вже виникла проблема, яку, Вам здається, самотійно вирішити неможливо. Звертатися за порадою до більш досвідчених колег Вам не хочеться, тому що Ви не бажаєте втратити авторитет і показатися несамостійним. Спрогнозуйте Ваші дії в даній ситуації.

Завдання № 3. Прийнявши на роботу шеф-кухаря, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, тому що він не відповідає одному з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він не обов'язковий, не зібраний, не вмє відмовляти, але він – професіонал своєї справи. Спрогнозуйте Ваші дії в даній ситуації.

Завдання № 4. У сформований колектив зі своїми традиціями приходять новий керівник. Яким чином Він повинен вести свою роботу і вирішувати конфлікти, що виникають на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу:

1) вести роботу, не звертаючи увагу на суперечки, конфлікти, впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих.

2) спробує переконати, залучити на свою сторону тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому.

3) спираючись на актив, громадські організації, доручити їм вирішувати виникаючі суперечки, розбіжності, конфлікти?

Завдання № 5. Ви віддали розпорядження, що стосується рішення проблеми, але Ваш підлеглий не виконав цього розпорядження. Він вирішив проблему, використовуючи інші засоби. Ви розумієте, що його рішення краще Вашого. Спрогнозуйте Ваші дії в даній ситуації.

Завдання № 6. Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, що вже зайнятий виконанням Вашого важливого завдання. Ви і Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть найбільш прийнятний для Вас варіант рішення:

а) не заперечуючи завдання начальника, буду чітко дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної

роботи;

б) усе залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;

в) попереджу підлеглого, що надалі в подібних ситуаціях буду скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;

г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

Обґрунтуйте відповідь.

Завдання № 7 Один з Ваших підлеглих заявив: «Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили що-небудь більш цікаве». Яким чином Ви як менеджер повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?

Завдання № 8 Ви – менеджер служби харчування в готелі, доручаєте виконання завдання своєму підлеглому, знаючи, що тільки він може добре його виконати. Але раптом Вам стає відомо, що той передоручив завдання іншій особі, і в результаті завдання до необхідного терміну не було виконано. Ваші дії.

Завдання № 9 Ви - менеджер підприємства. Перед Вами - список справ, які Вам потрібно виконати сьогодні. До нього включені як складні справи, так і суттєві, але більш прості завдання. Яким чином та у якій послідовності Ви будете виконувати заплановані справи? Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?

Завдання № 10. Директор мережі ресторанів делегував підлеглому свої функції, що полягали в наступному: підлеглий повинен був піти на важливу зустріч із замовником і укласти дуже важливий договір. Директор був упевнений у компетентності цього працівника і його здібностях, але раптово директор довідався про те, що підлеглий перестарався і усе зіпсував. Чи доцільно було у даній ситуації делегувати повноваження підлеглому? Яким чином можна вирішити проблему, що виникла?

Завдання № 11. Ви - керівник готельно-ресторанного комплексу. У першу чергу Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати усі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ залишається «лежати на столі». Як виправити

дану ситуацію?

Завдання № 12. Існує важлива справа, що вимагає невідкладного рішення.

Яким чином Ви будете діяти в даній ситуації:

а) знайдете працівника, для якого ця справа має найбільше значення, і призначите його відповідальним за виконання;

б) доручите виконання менш завантаженому працівнику?

Завдання № 13. Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них затверджував, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Яку точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання № 14. Ви призначені на посаду керівника колективу з несприятливим соціально-психологічним кліматом та явними недоліками в організації роботи колективу. Підготуйте (та обґрунтуйте) тези свого виступу на нараді згідно з таким планом:

1. Що ви можете розповісти про себе, як про людину та спеціаліста?

2. Які мотиви побудили Вас прийняти пропозицію на дану посаду?

3. Ваше відношення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які задачі Ви захотіли б вирішити?

4. Чого Ви чекаєте від колективу підприємства, в чому ви хочете знайти підтримку та розуміння?

5. Як Ви уявляєте майбутнє підприємства, трудового колективу, перспективи на майбутнє?

Завдання № 15. Ви затверджені менеджером служби прийому та розміщення в готелі. З колективом не знайомі, але попередньо проінформовані про важку ситуацію в колективі. Завтра приступаєте до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися. Подумайте, які задачі вам необхідно вирішити, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Поміркуйте, що і в якій послідовності ви будете робити в свій перший робочий день. Пам'ятайте, що підлеглі чекають

від Вас багатьох вказівок, нової інформації, збереження та змін ритму роботи, заведених порядків тощо. Всі Ваші дії, пропозиції будуть оцінюватись підлеглими. Розробити план першого робочого дня.

Завдання № 16. Ви призначені на посаду менеджера служби обслуговування гостей. Завтра Ви приступаєте до виконання своїх службових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи в колективі, Вам доведеться зіткнутися з багатьма невирішеними питаннями, непередбаченими діями підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності, складного стану справ на виробництві. Ви розумієте, що від правильної поведінки в перші дні залежить ваш авторитет в колективі і ефективність його роботи. На основі інформації, особистого досвіду спрогнозуйте свою поведінку, якщо перший день роботи ви зіткнетеся з такими ситуаціями:

1. Один з працівників звернувся з проханням розрішити йому завтра не виходити на роботу, щоб поїхати до лікарні.

2. До вас приходить працівник і починає критикувати попереднього керівника.

3. Вам подзвонили і не представилися. Вимагають виділити трьох працівників для обслуговування в офісі однієї комерційної структури.

4. Ви дізналися, що в колективі підлеглих виник міжособовий конфлікт.

5. Вам необхідно провести бесіду з кандидатом на вакантну посаду, так як одна із ваших працівників незабаром піде у декретну відпустку.

Завдання № 17. Сергій, який працював в мережі ресторанів протягом одного на посаді зав.виробництвом одного із ресторанів, був призначений на посаду директора іншого ресторану даної мережі. Цьому сприяв ряд важливих обставин, що враховувалися керівництвом компанії при прийнятті такого рішення: Сергій мав диплом вищої освіти інженер-технолога, знав іноземні мови, був комунікабельний, енергійний, виконавчий. За час роботи на посаді зав.виробництвом в ресторані він дуже виріс як фахівець, продемонструвавши неабиякі здібності.

Однак перший робочий день Сергія як керівника підприємства не вдався.

Якщо в цілому колектив ресторану зустрів його доброзичливо, але одна з досвідчених співробітниць – зав.виробництвом Валентина Дмитрівна демонстративно відмовилася признати нового керівника.

У відповідь на прохання Сергія, що він адресував усім менеджерам, про представлення йому для ознайомлення даних щодо проблем, які виникали у відділах ресторану за минулий місяць, Валентина Дмитрівна заявила наступне: "Я працюю в цьому ресторані 20 років. Ваш попередник на посаді директора ресторану, Іван Васильович, якого ми недавно з почесними проводили на пенсію, ніколи не втручався до роботи мого колективу. Він завжди був упевнений у моїй компетенції щодо вирішення проблем, що виникали у колективі. За роботу, що я виконувала за ці роки, мене неодноразово заохочували. Недовіра до мене як до фахівця з вашої сторони мене ображає".

Питання:

1. Яке рішення повинен прийняти Сергій? Спрогнозуйте дії Сергія щодо поведінки Валентини Дмитрівни.
2. Запропонуйте свій варіант послідовності дій керівника в аналогічній ситуації.
3. Яку систему мотивації та комунікації співробітників слід вибрати Сергію згідно сформованої конфліктної ситуації?

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ситуація 1. У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Постановка завдання: Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

- встановити тісний контакт із прихильниками нововведень і, не приймаючи всерйоз доводи прихильників старого стилю роботи, вести роботу із впровадження нововведень;

- спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників колишнього стилю роботи, супротивників новацій;

- вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася й запропонувати заходи для її нормалізації;

- вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення й трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Ситуація 2. Ви керівник колективу. У період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець телефонує до Вас додому й запитує, як їм діяти? Постановка завдання: Як ви відповісте на дзвінок?

- дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі;

- доповісте про те, що трапилося, вахтерові. Складіть акт про поломку устаткування, потерпілий нехай іде до чергової медсестри;

- без мене не починайте ніяких дій, зараз я приїду й розберуся;

- у якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря!

Ситуація 3. Одного разу ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще працювати з підлеглими. Постановка завдання: Яка з точок зору Вам сподобалася найбільше й чому?

- щоб підлеглий добре працював потрібно підходити до кожного індивідуально, враховуючі якості особистості;

- все це дріб'язки. Головне в оцінці людей - це їхні ділові якості, ретельність. Кожний повинен виконувати свої обов'язки;

- успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові та поважають його;

- це правильно, але кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, премія.

Ситуація 4. Ви менеджер ресторанної служби готелю. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати бригади згідно із штатним розписом. Постановка завдання: Який шлях ви оберете й чому?

- візьметесь за справу самі, розглянете всі списки й особисті справи працівників, запропонуєте свій проект на зборах колективу;
- запропонуєте вирішувати це запитання відділу кадрів - адже це їхня робота;
- щоб уникнути конфлікту, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам;
- спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

Ситуація 5. Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас із проханням розібратися й підтримати їхню позицію. Постановка завдання: Виберіть і обґрунтуйте свій варіант поведінки в ситуації:

- припинити конфлікт на роботі, а конфліктні відносини порекомендувати розв'язувати в неслужбовий час;
- попросити розібратися в конфліктах фахівців лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, у чії функції це входить;
- особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту й знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;
- з'ясувати, хто із членів колективу є авторитетом для конфлікуючих співробітників, і спробувати через нього вплинути на них.

Ситуація 6. Підлеглий ігнорує ваші вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Постановка завдання: Як ви поступите із цим підлеглим надалі?

- розібравшись у мотивах завзятості й бачачи їхню неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;

- звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена й до нього вживуть заходів суспільного впливу;
- спробуйте спочатку розібратися в тім, чи не робите ви самі помилок у взаєминах з підлеглими, а потім уже вирішите, як діяти далі.

ТЕМА 11. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Завдання №1. Підприємство туристичної індустрії «Інко-тур» спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу, економічна характеристика яких надана в таблиці.

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ «Інко-тур»

№	Показники	Стратегічні зони господарювання					
		Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Франція	Італія	Словачина	Франція	Італія	США
1	Зростання ринку	15	20	7	2	12	2
2	Відносна частка ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3	Об'єм реалізації (тис. грн.)	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. грн.)	3	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. грн.)	2	2	10	10	5	1

Завдання до вправи

1. Оцініть та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи.
2. Виберіть перспективні стратегічні зони господарювання.

3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії «Інко-тур» за кожною зі стратегічних одиниць бізнесу.

Завдання № 2.

1. Провести SWOT-аналіз маркетингового середовища обраного підприємства:

- Виявити можливості і погрози у зовнішньому середовищі підприємства.

- Здійснити SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства (самостійно ознайомитися з сутністю даного аналізу).

- Розробити профіль позиціонування та матрицю-SWOT.

2. Сформулювати місію та розробити систему стратегічних цілей підприємства.

Завдання № 3.

1. Виявити приваблюючі зони господарювання та розробити стратегічний набір СЗГ для обраного підприємства.

2. Використовуючи матричні інструменти стратегічного аналізу розробити стратегії бізнес-портфелю підприємства.

Завдання № 4.

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для конкретного підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

2. Проаналізуйте внутрішнє середовище підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

3. Побудуйте матрицю SWOT.

4. Як саме задане підприємство може впливати на поведінку споживачів?

5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для заданого підприємства.

6. Визначте, який тип стратегії слід обрати для заданого підприємства.

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

1. Тестові завдання

1. *Менеджмент – це:*

а) сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування;

б) сукупність принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та прибутковості;

в) сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле.

2. *Кількісним критерієм за яким підприємство відносять до малого є:*

а) чисельність працівників;

б) територіальна близькість до клієнта;

в) фінансова та юридична самостійність.

3. *Який тип взаємозалежності робіт зображено на рис.:*

а) груповий;

б) зв'язуючий;

в) складуючий.



4. *Дивізіональна структура управління будується на принципі:*

а) територіальному;

б) продуктовому;

в) поєднання (а) та (б).

5. *Менеджмент як процес:*

а) уміння добиватися поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви, поведінку людей, які працюють на підприємстві;

б) специфічний підрозділ сучасних підприємств;

в) упорядковані знання про управління, які дозволяють не тільки своєчасно та якісно керувати поточними справами, але і прогнозувати розвиток справ і у відповідності до цього розробляти політику підприємства.

6. Під організацією розуміють:

а) будь-яку організаційно-господарську одиницю, яка здійснює підприємницьку діяльність в одній або декількох галузях економіки, переслідуючи комерційні цілі, реалізує свою продукцію чи послуги на ринку і користується правами юридичної особи;

б) самостійний господарський статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку;

в) систематизоване, свідоме об'єднання дій людей, спрямованих на досягнення певних цілей.

7. Якісним критерієм за яким підприємство відноситься до малого є:

а) величина статутного капіталу;

б) фінансова та юридична самостійність;

в) виручка від продажу.

8. Підприємство туристичної індустрії являє собою систему:

а) відкрити;

б) закрити;

в) технічну.

9. До параметрів роботи відносяться:

а) складність роботи;

б) зміст;

в) контекст.

10. Аналіз роботи включає в себе:

а) масштаб роботи;

б) вимоги до роботи;

в) складність роботи.

11. Одним із типів управління підприємством туристичної індустрії є:

а) оптимістичний;

б) механістичний;

в) песимістичний.

12. Зміст роботи це:

а) зовнішні по відношенню до роботи фактори фізичного, соціального та іншого характеру, які описують умови в яких виконується робота.

б) дії, які повинні бути виконані в межах даної роботи;

в) відображення необхідних для її виконання якостей індивідуума.

13. Однією із взаємозалежностей робіт в організації є:

а) перехідна;

б) паралельна;

в) зв'язуюча.

14. Однією з характеристик послуг є:

а) стійкість якості;

б) здатність зберігатись;

в) нерозривність виробництва і споживання.

15. Маштаб роботи це:

а) ступінь самостійності в прийнятті рішень;

б) дії, які повинен виконувати працівник в межах даної роботи;

в) кількість задач чи операцій, які працівник повинен виконати.

16. Предметом управління в сфері туризму є:

а) економічний механізм і організаційні структури;

б) маркетинг, інформаційно-рекламні технології та персонал;

в) поєднання (а) та (б).

17. Організаційна структура управління – це :

а) система зв'язків, що діють між підрозділами готелю (працівників);

б) сукупність управлінських органів та рівнів управління;

в) сукупність функціональних підрозділів.

18. До мети організаційної структури управління не відноситься:

а) забезпечення раціонального розподілу і кооперації праці в готелі;

б) забезпечення розподілу функціональних обов'язків серед працівників і встановленні зв'язку між ними;

в) забезпечення ефективного делегування повноважень підлеглим.

19. До елементів структури управління підприємства не входить:

- а) ланка управління підприємством;
- б) рівень управління підприємством;
- в) цілі підприємства.

20. До функціональних підрозділів готелю не відносяться:

- а) відділ кадрів;
- б) рада директорів;
- в) фінансовий відділ.

21. Організаційна структура, функції управління якої зосереджені в руках одного керівника, якому підпорядковані усі нижче розташовані керівники виробничих підрозділів - це:

- а) лінійна структура управління;
- б) дивізіональна структура управління;
- в) матрична структура управління.

22. Організаційна структура, що передбачає підпорядкованість лінійному керівнику функціональних підрозділів, які також мають право керувати діями підлеглих в межах своєї компетентності:

- а) лінійна структура управління;
- б) функціональна структура управління;
- в) лінійно-функціональна структура управління.

23. Вимоги, які не висуваються до структур управління:

- а) мінімум ступенів ієрархічної схеми, забезпечення раціонального розподілу функцій управління по підрозділам;
- б) гнучкість, відповідність стратегічним планам підприємства, інноваційна направленість;
- в) максимум ступенів ієрархічної схеми, забезпечення мінімального розподілу функцій управління по підрозділам.

24. Розширена класифікація підходів до формування організаційної структури готелю не містить такі блоки:

- а) системний підхід;

- б) ситуаційний підхід;
- в) комплексний підхід.

25. Переваги лінійної структури управління:

- а) висока компетентність фахівців, що відповідають за здійснення конкретних функцій;
- б) звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем;
- в) єдність і чіткість розпоряджень.

26. Недоліки функціональної структури управління:

- а) тривалість процедури ухвалення рішень;
- б) перевантаженість інформацією і контактами з підлеглими, вищестоячими і суміжними структурами;
- в) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями.

27. Функціональний розподіл праці – це:

- а) розподіл виду діяльності на конкретні роботи чи операції;
- б) спеціалізація управлінської праці за функціональними видами робіт;
- в) розподіл виду діяльності за категоріями менеджменту.

28. Менеджер середнього рівня управління в готелі - це:

- а) менеджер готелю,
- б) головний бухгалтер готелю,
- в) начальник відділу прийому та розміщення.

29. Менеджер вищого рівня управління в готелі:

- а) менеджер по розміщенню,
- б) генеральний директор,
- в) менеджер по управлінню персоналом.

30. Менеджер низового рівня управління в готелі:

- а) начальник транспортної служби,
- б) генеральний директор,
- в) менеджер по управлінню персоналом.

31. Принцип єдиноначальності вказує на:

а) встановлення на тривалий період конкретних напрямків діяльності підприємства,

б) побудова усієї системи управління на новітніх даних науки менеджменту,

в) те, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника, а вищестоячий орган управління не має права віддавати розпорядження іншим виконавцям, минувши їх безпосереднього начальника.

32. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підрозділу характерна:

а) функціональній структурі управління,

б) лінійній структурі управління,

в) лінійно-функціональній структурі управління.

33. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підрозділу характерна:

а) функціональній структурі управління,

б) лінійній структурі управління,

в) лінійно-функціональній структурі управління.

34. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підрозділу характерна:

а) функціональній структурі управління,

б) лінійній структурі управління,

в) лінійно-функціональній структурі управління.

35. SWOT - аналіз як етап розробки стратегії передбачає:

а) визначення та передбачення потенційних можливостей і загроз;

б) визначення внутрішнього потенціалу підприємства, його слабких сторін та потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі;

в) своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства.

36. Під стратегічною інформацією розуміється:

а) дані про ресурсний потенціал підприємства;

- б) дані про стан внутрішнього і зовнішнього середовища;
- в) результати маркетингових досліджень.

37. Оцінка конкурентної сили підприємства відноситься до:

- а) стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств;
- б) аналізу ринкової ситуації у галузі та конкуренції в ній;
- в) характеристики загальних стратегій конкуренції.

38. До погроз у зовнішньому середовищі для підприємства не відносяться:

- а) прискорення темпів зростання ринку, статичність конкурентного тиску, можливість розширення виробництва;
- б) посилення позицій покупців, уповільнення росту ринку, вихід на нові сегменти ринку;
- в) збільшення конкурентного тиску, зміна потреб споживачів, зменшення темпів росту ринку.

39. До елементів внутрішнього середовища не відносяться:

- а) трудові, матеріальні, фінансові ресурси;
- б) технологія та організація виробництва;
- в) життєвий рівень населення.

40. Фактори макросередовища:

- а) демографічні, кліматичні, географічні;
- б) економічні, соціальні;
- в) ваш варіант відповіді.

41. Постачальники – це:

- а) фінансові кола, які можуть впливати на діяльність підприємства;
- б) підприємства (окремі особи), які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами для виробництва товарів та послуг;
- в) підприємства, які випускають аналогічну продукцію та діють на одному ринку.

42. Конкуренти – це:

- а) підприємства, які випускають аналогічну продукцію та діють на одному ринку;

- б) підприємства (окремі особи), які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами для виробництва товарів та послуг;
- в) фінансові кола, які можуть впливати на діяльність підприємства.

43. Демографічні фактори:

- а) фактори, які враховують зміни в демографічному середовищі;
- б) фактори, які враховують життєвий рівень населення, його покупну спроможність, інфляційні процеси, цінову політику на ринку;
- в) фактори, які враховують традиції, культуру, ступінь соціальної захищеності населення, ефективність діяльності профспілок тощо.

44. Економічні фактори:

- а) фактори, які враховують зміни в демографічному середовищі;
- б) фактори, які враховують життєвий рівень населення, його покупну спроможність, інфляційні процеси, цінову політику на ринку;
- в) фактори, які враховують особливості місцевості (температура, вологість, рельєф місцевості тощо).

45. Що не відноситься до зовнішніх можливостей підприємства:

- а) поява нових технологій, зростання інфляції;
- б) захищеність від сильного конкурентного тиску;
- в) зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках.

46. Для чого необхідна побудова профілю позиціонування елементів-SWOT:

- а) для виявлення найбільш значущих елементів SWOT для підприємства;
- б) для виявлення погроз, схованих у зовнішнім середовищі і виявлення слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, з метою їхнього усунення;
- в) для розробки парних комбінацій елементів SWOT і формування на цій основі стратегічних указівок для підприємства.

47. Сутність методу порівняння:

- а) полягає в тому, що процедура встановлення рівня впливу певних факторів на функцію чи результативну ознаку з метою ранжування цих факторів

при розробці плану організаційно-технічних заходів;

б) полягає в тому, що даний метод дозволяє оцінити роботи підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви;

в) полягає в отриманні ряду корегованих значень узагальненого показника шляхом послідовної заміни базисних значень факторів - співмножників фактичними.

48. Метод, що передбачає співставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності з метою визначення й виміру їх взаємного впливу, а також виявлення резервів щодо підвищення ефективності виробництва – це:

- а) індексний метод;
- б) балансовий метод;
- в) графічний метод.

49. Метод, що застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких є невимірними, а як відносні показники (індекси) необхідні для оцінки виконання планових завдань - це:

- а) балансовий метод;
- б) метод порівняння;
- в) індексний метод.

50. Метод системного дослідження, який застосовується щодо об'єкта, виробу, послуги, технологічного процесу з метою підвищення корисного ефекту (віддачі) на одиницю сукупних витрат на виробництво - це:

- а) метод ланцюгових підстановок;
- б) економіко-математичний метод;
- в) функціонально-вартісний аналіз.

51. Позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг - це:

- а) загрози;
- б) можливості;
- в) перспективи.

52. *Прийоми (при проведенні аналізу), що передбачають аналіз змін показників у часовому вимірі, визначення закономірностей і тенденцій розвитку - це:*

- а) прийом «зведення та групування»;
- б) прийом «динамічні ряди»;
- в) «деталізація та узагальнення».

53. *Технологічні ресурси підприємства – це:*

- а) сукупність усіх видів інформації (комунікацій), використовуваних в процесі управління як окремими структурними підрозділами, так і підприємством у цілому;
- б) оптимальний чисельний та кваліфікаційний склад персоналу;
- в) способи, що використовуються при виготовленні продукції чи наданню послуг.

54. *Який вчений вперше класифікував функції менеджменту?*

- а) Тейлор;
- б) Мескон;
- в) Хміль.

55. *Планування як функція менеджменту – це:*

- а) розробка стратегії та тактики діяльності підприємства;
- б) система правил, яка дає змогу члену організації визначити свою позицію та поведінку в організації;
- в) вид управлінської діяльності, що дає змогу впливати на об'єкт керування для досягнення поставлених цілей.

56. *Цілі управління – це:*

- а) мета підприємства;
- б) метод управління, який об'єднує планування і контроль у сфері людських відносин;
- в) метод досягнення мети підприємства.

57. *Основна роль цілей підприємства – це:*

- а) бути контрольним стандартом, з яким порівнюють фактично досягнуті

результати як окремої особи, так і колективу;

- б) не бути стандартом, з яким порівнюють досягнуті результати;
- в) прибуток підприємства.

58. Які основні принципи функції планування?

- а) повноти, точності;
- б) масовості, керування;
- в) економічності, безперервності.

59. Що не належить до методів планування?

- а) конкретизація цілей;
- б) розробка стратегій;
- в) метод послідовного опису операцій;
- г) метод сітьового планування.

60. Організація як процес – це:

- а) одна з функцій менеджменту являє собою процес систематичного корегування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують;
- б) один з принципів менеджменту являє собою елемент корегування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують;
- в) група людей, діяльність яких свідомо корегується для досягнення загальної мети або цілей.

61. Мотивація – це:

- а) процес заохочення себе та інших до праці з метою досягнення особистих цілей організації в цілому;
- б) надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси організації;
- в) обмеження, які визначаються процедурами, правилами тощо.

62. Розрізняють такі методи сучасної теорії мотивації:

- а) прямі;
- б) змістовні;
- в) процесуальні.

63. Встановлення нових потреб належать до:

- а) “теорії Х” Мак-Грегора;
- б) теорії 2-х факторів Герцберга;
- в) теорії потреб Маслоу.

64. Процесуальні теорії включають у себе:

- а) теорію продуктивності;
- б) теорію чекань та теорію справедливості;
- в) теорію очікувань.

65. Для того, щоб стимулювати ініціативу робітників, робітник повинен:

- а) своєчасно дізнаватись про результати своєї роботи, а також точно знати місце та значення своєї діяльності в межах робочого процесу;
- б) вміти проектувати та використувати інновації;
- в) вміти передавати свої ідеї та розробки як усно, так і письмово.

66. Контроль – це:

- а) характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати їх;
- б) послідовність дій апарату управління, що складається із встановлення стандартів;
- в) процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні їх рішення і чи не потребують вони корегування.

67. За допомогою чого можна швидко адаптувати організацію до умов навколишнього середовища?

- а) процесу контролю;
- б) функції контролю;
- в) контролю.

68. Процес контролю – це:

- а) послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегування;
- б) процеси, які групуються на внутрішніх мотивах;
- в) процес, за допомогою якого керівництво визначає, чи правильні їх

рішення, чи не потребують вони корегування.

69. Існують такі основні види контролю як:

- а) попередній контроль;
- б) поточний контроль;
- в) зовнішній контроль.

70. Функція контролю – це:

- а) характеристика, що проводиться під час проведення робіт, за допомогою зворотного зв'язку;
- б) характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати їх відповідно до вимог діяльності організації до того, як ці проблеми переростуть у кризовий стан;
- в) характеристика, що проводиться після проведених робіт, за допомогою зворотного зв'язку.

71. Розрізняють такі етапи процедури контролю:

- а) визначення необхідності ресурсів для виконання рішень;
- б) розробка стандартів, критеріїв, а також співставлення реальних результатів із стандартами;
- в) контроль за виконанням рішень.

72. Для того, щоб був контроль ефективний, необхідно мати:

- а) стратегічну направленість контролю та орієнтувати контроль на результати;
- б) співставлення реальних результатів із стандартами;
- в) корегувати дії, направлені на покращання результатів.

73. Контроль, що відбувається до початку виконання робіт належить до:

- а) поточного контролю;
- б) внутрішнього контролю;
- в) попереднього контролю.

74. Інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку:

- а) влада;
- б) лідерство;
- в) стиль управління.

75. Який з стилів керівництва найбільш ефективний в умовах ринку?

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) адаптивний (змішаний).

76. Тип керівника прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх функцій і кваліфікації:

- а) демократичний;
- б) автократичний;
- в) ліберальний.

77. Сукупність характерних методів, прийомів і дій менеджера відносно підлеглих в процесі управління:

- а) стиль керівництва;
- б) стиль поведінки;
- в) форми керівництва.

78. По характеру відносин між керівником і підлеглими стилі керівництва бувають:

- а) авторитарний, демократичний і ліберальний;
- б) кризовий, демократичний і ліберальний;
- в) монархічний, демократичний і ліберальний.

79. Тип керівника, який відрізняється схильністю до одноособового керівництва з надмірною централізацією влади:

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний.

80. Ліберальний стиль керівництва ефективний при управлінні:

- а) при становленні колективу;
- б) в кризових ситуаціях;

в) в інтелектуальних колективах.

81. Тип керівника відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний.

82. Який з стилів керівництва найбільш ефективний в кризових ситуаціях на підприємствах?

- а) демократичний;
- б) ліберальний;
- в) авторитарний.

83. Здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації:

- а) влада;
- б) лідерство;
- б) стиль управління.

84. Планування — це:

- а) сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем в майбутньому;
- б) дослідження ринку;
- в) досягнення поставлених цілей.

85. Об'єктом планування є:

- а) Земля як планета Сонячної системи;
- б) туристична фірма;
- в) будь-яка організаційна система, відкрита для взаємодії.

86. Стратегічне планування виконує:

- а) керівник підрозділу;
- б) керівник установи;
- в) менеджер напрямку.

87. Якщо об'єктом планування обрана туристична фірма як елемент туристичної галузі країни, то застосовується:

- а) стратегічне планування;
- б) нормативне планування;
- в) тактичне планування.

88. Коли об'єктом планування є виробничий процес, то застосовується планування:

- а) оперативне;
- б) тактичне;
- в) стратегічне.

89. Бізнес-план складається з основних частин:

- а) передмови;
- б) основної частини;
- в) маркетингового розділу.

90. Резюме складається з:

- а) трьох частин;
- б) висновків бізнес-плану;
- в) оперативного розділу

91. Ліквідність підприємства — це:

- а) можливість розширювати виробництво;
- б) спроможність оплатити короткотермінові кредити;
- в) дістати прибуток.

92. Місія підприємства:

- а) прибуток;
- б) задоволення споживачів;
- в) ефективність виробництва.

93. Ціль діяльності підприємства — це:

- а) прибуток;
- б) кар'єрне зростання;
- в) покращання добробуту суспільства.

94. До факторів внутрішнього середовища належать:

- а) споживачі;
- б) конкуренти;
- в) управління.

95. Життєвий цикл туристичного продукту має:

- а) етап зрілості;
- б) етап підготовки;
- в) етап реабілітації.

96. Методи оцінки вибраної стратегії:

- а) платіжна матриця;
- б) таємничий покупець;
- в) споживчі панелі.

97. Управління туристичної фірми найчастіше користується методом дослідження:

- а) хоум-тест;
- б) ролінгове опитування;
- в) таємничий покупець.

100. Методи оцінки вибраної стратегії:

- а) дерево рішень;
- б) щоденникові панелі;
- в) аудит.

101. До ділових властивостей менеджера відноситься:

- а) компетентність, організаторські здібності;
- б) демократичність, тактовність;
- в) комунікабельність, психологічний такт.

102. Канали влади керівника, що базуються на посадовій основі:

- а) влада інформації, примушування, нагородження;
- б) влада авторитету, впливу, інформації;
- в) влада компетенції, авторитету, нагородження.

103. Канали влади керівника, що базуються на основі особистих

властивостей:

- а) влада авторитету, впливу, компетенції;
- б) влада інформації, примушування;
- в) влада впливу, авторитету, нагородження.

104. До елементів культури управлінської праці не належать:

- а) культура прийому відвідувачів;
- б) особиста культура працівників управління;
- в) професійна освіта.

105. З якої причини будь-яка людина не може бути менеджером:

- а) відсутність досвіду й управлінських знань;
- б) відсутність уроджених управлінських здібностей і визначених особистих якостей;
- в) відсутність досвіду і визначених ділових якостей.

106. Формальний лідер - це:

- а) керівник, не наділений повноваженнями керувати людьми;
- б) керівник, наділений повноваженнями керувати людьми;
- в) член колективу, що має необхідні якості і здібності впливати на підлеглих.

107. До працівників якої категорії можна віднести економістів:

- а) керівники;
- б) фахівці;
- в) технічні виконавці.

108. Трудовим законодавством тривалість робочого часу керівника обмежена:

- а) 8 годинами;
- б) 11,5 годинами;
- в) 9 годинами.

109. З якою метою керівник повинен організовувати свою особисту працю:

- а) максимально швидко приймати управлінські рішення;

- б) максимально швидко делегувати свої повноваження;
- в) максимально ефективно використовувати свій робочий час.

110. Складання плану роботи на рік, квартал, місяць, тиждень, день - це:

а) раціональний розподіл часу з метою виконання конкретних завдань та визначення пріоритетів;

- б) планування особистої праці менеджера;
- в) планування праці підлеглих та делегування їм своїх повноважень.

111. Прикладами довгострокового планування роботи менеджера може бути:

- а) планування прийняття участі в нарадах за межами підприємства;
- б) складання менеджером розпорядку дня на підставі плану на тиждень;
- в) планування таких робіт, виконання яких передбачається постійно в окремі періоди.

112. Дайте визначення поняттю «повноваження»:

- а) коло повноважень, які надані законом, уставом або іншим законодавчим актом конкретному органу управління або посадовій особі (права та обов'язки);
- б) право вирішувати конкретні питання: право на владу – розпорядчу діяльність, встановлення дисциплінарної та адміністративної відповідальності, право прийняття рішень у визначеній області господарювання;
- в) необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати мету й завдання, пов'язані з посадою на підприємстві.

113. Дайте визначення поняттю «делегування»:

- а) зобов'язання виконувати завдання й звітувати за результати діяльності перед вищим керівництвом і пояснювати невдачі;
- б) надання владних повноважень, обов'язків та відповідальності нижчим працівникам;
- в) необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати мету й завдання, пов'язані з посадою на підприємстві.

114. Генеральне делегування повноважень здійснюється :

- а) керівником, який передає вирішення окремих завдань своїм підлеглим у

повсякденній діяльності;

б) при складанні структури управління, коли розподіляються обов'язки між керівником та його замісниками;

в) керівником, який передає вирішення окремих завдань своїм підлеглим на перспективу.

115. Керівник може делегувати такі задачі як:

а) підготовчі роботи, узагальнення матеріалу тощо;

б) вироблення цілей та стратегії підприємства тощо;

в) стимулювання персоналу.

116. Переваги делегування повноважень (для підлеглих):

а) виявлення здібних виконавців (приймачів);

б) можливість розвитку професійних здібностей;

в) концентрація робочого часу на виборі стратегії та контролю.

117. Ділові наради - це:

а) вид спільної діяльності декількох осіб, які не пов'язані відносинами прямого підпорядкування з метою вирішення окремих задач;

б) проведення керівником навчально-виховних функцій щодо підлеглих;

в) традиційний метод розробки та прийняття колективного рішення.

118. У праці працівників якої категорії творчі операції становлять 60%:

а) керівники,

б) фахівці,

в) технічні виконавці.

119. Який з варіантів не є методом підбору кадрів:

а) метод вивчення особистої анкети,

б) особиста бесіда,

в) встановлення випробувального терміну.

120. Психологічна помилка, коли керівник у спілкуванні з підлеглими в першу чергу вишукує в них риси, властиві самим керівникам:

а) сила першого погляду,

б) проекція,

в) атрибуція.

121. Трудовий колектив виконує такі функції:

- а) економічні, соціальні, виховні,
- б) організаційні, соціальні, виховні,
- в) економічні, виховні, контрольні.

122. До стадій розвитку трудового колективу не відноситься:

- а) диференціювання,
- б) інтегрування,
- в) формалізація.

123. До функцій кадрової служби персоналу не належить:

- а) планування кадрового забезпечення і руху кадрів,
- б) оцінка і атестація персоналу,
- в) мотивація персоналу.

124. Структура кадрової служби підприємства не залежить від:

- а) масштабів діяльності підприємств,
- б) стратегії і тактики роботи з персоналом,
- в) кваліфікації управлінського персоналу.

125. До працівників якої категорії можна віднести завідувача виробництвом:

- а) керівники,
- б) фахівці,
- в) технічні виконавці.

2. ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Туризм, готельне господарства і громадське харчування як елементи індустрії гостинності і галузі сфери послуг.
2. Сутність та значення організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом.
3. Планування як особлива форма діяльності туристичних підприємств.

Варіант 2

1. Місія, цілі та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Бізнес-план як кінцевий продукт планування.
3. Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства. Основні категорії та поняття інноваційної діяльності.

Варіант 3

1. Сучасні проблеми теорії і практики управління вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
2. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ.
3. Складові елементи сфери інноваційної діяльності на підприємствах туристичної індустрії.

Варіант 4

1. Основні специфічні ознаки, характерні для управління підприємствами туристичної індустрії.
2. Типи організаційних структур управління готельно-ресторанним комплексом.

3. Інфраструктура інноваційного менеджменту в підприємствах туристичної індустрії.

Варіант 5

1. Функція менеджменту готелів і ресторанів – планування.
2. Характеристика основних елементів управління готелем.
3. Форми державної підтримки інноваційної діяльності.

Варіант 6

1. Функція менеджменту готелів і ресторанів – організування.
2. Менеджер. Основні вимоги, які висуваються до сучасного менеджера.
3. Інвестиційний менеджмент: сутність, завдання та функції.

Варіант 7

1. Функція менеджменту готелів і ресторанів – контроль.
2. Сутність самоменеджменту та основні напрями діяльності по його організації.
3. Інвестиційна стратегія підприємств туристичної індустрії.

Варіант 8

1. Методи та стилі управління
2. Особливості управлінської праці на підприємствах туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
3. Конкурентні переваги туристських підприємств

Варіант 9

1. Концепції та стадії життєвого циклу підприємства.
2. Маркетинг як інструмент розвитку сфери сервісу і туризму в умовах ринкової економіки.
3. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського

підприємства.

Варіант 10

1. Завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.

2. Маркетинг-мікс

3. Поняття та сутність ефективності управлінських рішень.

3. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Туризм, готельне господарства і громадське харчування як елементи індустрії гостинності і галузі сфери послуг.
2. Технологія управління, її зміст і види.
3. Підприємства туристичної індустрії як відкрита система.
4. Характеристика та особливості управління сучасним готелем.
5. Місія, цілі та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Характер готельної управлінської діяльності.
7. Особливості готельної і ресторанної справи.
8. Сучасні проблеми теорії і практики управління вітчизняних підприємств туристичної індустрії.
9. Шляхи зниження бюрократизації системи управління організацією.
10. Основні специфічні ознаки, характерні для управління підприємствами туристичної індустрії.
11. Сутність функцій менеджменту.
12. Функція менеджменту готелів і ресторанів – планування.
13. Функція менеджменту готелів і ресторанів – організування
14. Функція менеджменту готелів і ресторанів – контроль
15. Елементи ефективного управління.
16. Методи та стилі управління
17. Організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності.
18. Основні суб'єкти туристичної діяльності.
19. Договірні відносини між суб'єктами туристичної діяльності.
20. Класифікація франчайзингу залежно від взаємовідносин франчайзера і франчайзі.
21. Основні переваги, недоліки та обов'язки франчайзера і франчайзі
22. Аналіз сучасних підходів до визначення поняття контракт на управління.
23. Операційні ланцюги та мережі у сфері туризму.

24. Концепції та стадії життєвого циклу підприємства.
25. Сутність різноманітних підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
26. Етапи життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
27. Завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.
28. Планування як особлива форма діяльності туристичних підприємств.
29. Методологічні основи планування діяльності туристичних установ.
30. Систематизація основних видів планування діяльності туристичних підприємств.
31. Організаційно-виробничий план діяльності туристичного підприємства.
32. Фінансовий план.
33. Бізнес-план як кінцевий продукт планування.
34. Сутність та значення організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом.
35. Типи організаційних структур управління готельно-ресторанним комплексом.
36. Характеристика основних елементів управління підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
37. Формальні і неформальні елементи управління підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
38. Створення організаційної структури управління підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
39. Типи взаємозалежності робіт в організаційному проектуванні.
40. Охарактеризувати лінійний та функціональний вид департаментизації.
41. Характеристика факторів які необхідно враховувати при проектуванні оптимального масштаба управляємості.
42. Системи розподілу прав і відповідальності чи повноважень по рівнях ієрархії.

43. Фактори які впливають на ступінь централізації чи децентралізації на підприємстві.

44. Матриця моделі «диференціація і інтеграція».

45. Менеджер. Основні вимоги, які висуваються до сучасного менеджера.

46. Сутність управлінської праці та її особливості.

47. Сутність самоменеджменту та основні напрями діяльності по його організації.

48. Принципи раціональної організації управлінської праці.

49. Сутність розподілу та кооперації управлінської праці.

50. Переваги делегування повноважень.

51. Необхідність в нормуванні управлінської праці.

52. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.

53. Організація ведення ділових переговорів та телефонних розмов.

54. Особливості управлінської праці.

55. Класифікація кадрів управління.

56. Методи добору та розстановки кадрів в сучасних умовах.

57. Страхування в туризмі.

58. Організація транспортного обслуговування в туризмі.

59. Організація надання послуг розміщення в туризмі.

60. Організація функціонування готелів, як основної складової засобів розміщення.

61. Організація надання послуг харчування в туризмі.

62. Організація роботи підприємств харчування.

63. Організація екскурсійного обслуговування.

64. Надання санаторно-курортних послуг в системі туристської індустрії.

65. Застосування інформаційних технологій в туризмі – засіб підвищення ефективності роботи туристських підприємств.

66. Маркетинг як інструмент розвитку сфери сервісу і туризму в умовах ринкової економіки.

67. Система маркетингової інформації підприємства сфери сервісу і туризму.
68. Маркетингові дослідження ринку послуг.
69. Маркетингова стратегія підприємства сервісу і туризму.
70. Цільовий маркетинг послуг соціально-культурного сервісу і туризму.
71. Маркетинг-мікс.
72. Політика цін на підприємствах соціально-культурного сервісу і туризму.
73. Просування послуг сфери сервісу і туризму.
74. Маркетингові комунікації в туристському бізнесі.
75. Організація і діяльність маркетингової служби підприємства сфери сервісу і туризму.
76. Маркетинговий контроль діяльності підприємства сервісу і туризму.
77. Міжнародний маркетинг.
78. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ.
79. Аналіз факторів зовнішнього середовища.
80. Аналіз середовища безпосереднього оточення.
81. Аналіз внутрішнього середовища підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.
82. Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства. Основні категорії та поняття інноваційної діяльності.
83. Складові елементи сфери інноваційної діяльності на підприємствах туристичної індустрії.
84. Етапи життєвого циклу туристичного продукту на підприємстві.
85. Класифікація новацій за ознаками.
86. Основні етапи інноваційного процесу.
87. Сутність, предмет, завдання та принципи інноваційного менеджменту.
88. Специфіка інноваційного менеджменту для підприємств туристичної

індустрії.

89. Інфраструктура інноваційного менеджменту в підприємствах туристичної індустрії.

90. Особливості організації управління інноваціями підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.

91. Форми державної підтримки інноваційної діяльності.

92. Інноваційний проект та основні етапи його створення і реалізації.

93. Сутність інвестицій в управлінні підприємством.

94. Інновація як об'єкт інвестування.

95. Інвестиційна діяльність підприємств туристичної індустрії.

96. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності підприємствами туристичного і готельно-ресторанного бізнесу.

97. Задачі інвестиційної діяльності підприємства.

98. Інвестиційний менеджмент: сутність, завдання та функції.

99. Інвестиційна стратегія підприємств туристичної індустрії.

100. Види інвестиційних стратегій.

101. Напрями реалізації інвестиційної стратегії.

102. Конкуренція як основний стимул розвитку туристської індустрії.

103. Конкурентні переваги туристських підприємств

104. Якість турпродукту - основа конкурентоспроможності туристського підприємства.

105. Поняття та сутність ефективності управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИХ ПОСІБНИКІВ

1. Конституція України.-К.: Україна, 1996.
2. Про господарські товариства: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - №49, 1991.
3. Александрова А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. - М., 2001.
4. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей / Б.А. Аникин. - М., 2000.
5. Антикризисное управление / Под ред. Э.М.Короткова. - М., 2000.
6. Басовский Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Боровський. - М., 2002.
7. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: Теорія і практика / Ю.Л. Васильченко. - Київ, 2001.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент / Е.Е, Вершигора. - М., 2002.
9. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханський, А.И. Наумов. - М., 2000.
10. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. - М., 2003.
11. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. -М., 1999.
12. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - Минск, 2001.
13. Квартальное В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления / В. А. Квартальное. - М., 2000.
- 14.Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. - М., 1998.
15. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных,- СПб: Издательство ОЛБИС,1998.- 192 с.
16. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: Учеб.пособие для вузов / М.В. Макаренко, О.М. Махапина.- М.: «Издательство ПРИОР», 1998.- 284 с.

17. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. - М.:ИНФРА-М, 1998.- 336 с.
18. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмы / Н.К. Моисеева. - М., 2000.
19. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. А.Л.Лесника, А.В.Чернышева. - М.. 2001.
20. Семь нот менеджмента,- Издание третье, дополненное.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.-424 с.
21. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика / Н.П. Тарнавська, Р.Ві. Пушкар. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997.-456 с.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.
- 23.Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян. - М., 2000.
- 24.Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес / К. Эгертон-Томас. -М., 2001.
25. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Р. Дж. Уокер.- М.: ЮНИТИ, 1999.- 463 с.
26. Управление организацией. Учебник / Под. Ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина.-М.: ИНФРА-М, 1998.-669 с.
27. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов / Уткин Э.А. - М.: Изд- во «Зерцало», 1998. -512 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1998.
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 2-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1998.
30. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.В. Шегда,- К.: Товариство «Знання», 1998.-512 с.
31. Щекин Г.В. Теория социального управления. Монография / Г.В. Щекин.- К: МАУП, 1996,- 408 с.

32. Янкевич В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. - М., 2002

**ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ БІБЛІОТЕКИ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ
НАВЧАЛЬНИМИ ПІДРУЧНИКАМИ (ПОСІБНИКАМИ) З ДИСЦИПЛІНИ**

з/п	Найменування навчальної дисципліни	Автор підручника (навчального посібника тощо)	Найменування підручника (навчального посібника тощо)	Найменування видавництва, рік видання	Кількість примірників
1	2	3	4	5	6
1	Менеджмент підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу	Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю.	Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навчальний посібник	К. : Альтерпрес, 2004. - 288 с	18
2		Зайцева Н.А.	Менеджмент в сервисе и туризме : учебное пособие	М. : Форум, 2009. - 368 с	1
3		Афонченкова Т. М., Булюк О. В., Масенко Б. П. та ін.; під загал. ред. Лугініна О. Є.	Менеджмент і маркетинг туризму : навчальний посібник	К. : Ліра-К, 2012. - 364 с	2
4		Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І.; під заг. ред. Поплавського М.М., Гаца О.О.	Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : Навчальний посібник	К. : Кондор, 2008. - 460 с	4
5		П'ятницька Г.Т.	Менеджмент ресторанного господарства : навчальний посібник	К. : КНТЕУ, 2008. - 374 с	2
6		Кабушкин Н.И.	Управление гостиницами и ресторанами : учебное пособие	Минск : БГЭУ, 2009. - 416 с	1
7		Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С.	Управление индустрией туризма : Электронный учебник	М. : КНОРУС, 2009	1
8		Балашова Р. І.	Організація діяльності туристичного підприємства : навчальний посібник	К. : Центр учбової літератури, 2012. - 184 с	2
9		Ефимов С. Л.	Управление персоналом: гостиничный бизнес : учебное пособие	М. : ТрансЛит, 2008. - 208 с. : ил., табл.	1
10		Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І.	Основи туристичного бізнесу : навчальний посібник	К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 272 с	35
11		Мальська М.П., Бордун О.Ю.	Планування діяльності туристичних підприємств : Навчальний посібник	К. : Знання, 2005. - 241 с	2
12		Мальська М. П.,	Туристичний бізнес:	К. : Центр учбової	3

		Худо В. В.	теорія та практика : підручник	літератури, 2012. - 368 с	
13		Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І. З.	Управління персоналом у туризмі: теорія та практика : навчальний посібник	К. : Центр учбової літератури, 2013. - 234 с	10
14		Чудновский А.Д.	Туризм и гостиничное хозяйство : учебник	М. : ЮРКНИГА, 2003. - 448 с	3
15		Шматько Л.П.	Туризм и гостиничное хозяйство : учебное пособие	М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2005. - 352 с	2