

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

**Надія Буняк**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Луцьк

2016

УДК 658  
ББК 65.050.9(2):25.1  
Б-91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 6 від 17.02.2016р.).

**Рецензенти:** *Тоцька О.Л.* – к.е.н., доц. кафедри менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

*Ковальчук О.В.* – к.е.н., доц. кафедри менеджменту та маркетингу Луцького національного технічного університету.

**Буняк Н.М.**

**Б-91 Менеджмент організацій** : методичні вказівки до практичних занять / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. – 44 с.

Анотація: методичні вказівки до практичних занять містять програму дисципліни, теми практичних занять та методичні вказівки до їх проведення, практичні завдання та методику їх вирішення, рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 4 курсу напряму підготовки 6.140103 «Туризм».

**УДК 658**

**ББК 65.050.9(2):25.1**

© Буняк Н.М., 2016

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2016

## ВСТУП

В умовах трансформації економіки України зростає роль менеджменту як науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Ефективність функціонування організації, здатність досягати поставлених цілей, пристосовуватись до умов зовнішнього середовища, формувати та нарощувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринку залежить від якості управління нею. Менеджмент виступає як результативний засіб забезпечення ефективної та прибуткової діяльності організації шляхом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, впровадження інновацій тощо.

Мета вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» – формування у спеціалістів сучасного системного економічного мислення в галузі менеджменту організації з урахуванням галузевої специфіки та особливостей управлінської праці у сфері туристичної індустрії, підготовка висококваліфікованого менеджера, який буде спроможним забезпечити високий рівень ефективності системи управління та конкурентоспроможність організації в умовах ринкової економіки.

Основними завданнями навчальної дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів фаху з питань:

- методологічних засад менеджменту підприємств туристичної індустрії;
- господарської організації туристичної індустрії як об'єкту управління;
- формування системи менеджменту у підприємствах туристичної індустрії;
- організація управління сучасними підприємствами туристичної індустрії на основі функціонального та процесного підходів.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

*знати:*

- основні напрямки розвитку менеджменту організацій;
- особливості менеджменту підприємств туристичної індустрії;
- методи, функції менеджменту підприємств туристичної індустрії;
- основні категорії та інструменти менеджменту підприємств туристичної індустрії.

*вміти:*

- виявляти проблеми в управлінні підприємствами туристичної індустрії, здійснювати збір необхідної інформації та приймати оптимальні управлінські рішення;

- залежно від форм управління господарською діяльністю у сфері туристичної індустрії обирати найбільш відповідні засоби і методи управління підприємством;

- здійснювати пошук найбільш раціональних підходів щодо управління бізнес-процесами підприємств туристичної індустрії;

- забезпечувати розвиток персоналу як засобу забезпечення підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств;

- застосовувати новий інструментарій менеджменту для проектування управлінських систем;

- розробляти та обґрунтовувати основні напрями удосконалення та підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії.

# **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

## **Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту підприємств туристичної індустрії**

### **Тема 1. Загальна характеристика менеджменту підприємств туристичної індустрії**

Загальна характеристика основних понять менеджменту організації. Основні підходи до визначення менеджменту підприємств туристичної індустрії. Менеджмент як тип професійної управлінської діяльності. Поняття бізнесу та підприємництва у сфері туристичної індустрії: сутність, загальні риси та відмінності. Управління підприємствами туристичної індустрії як відкритою системою. Підприємство туристичної індустрії як система, що функціонує за принципом «чорної скриньки». Умови існування та життєздатності підприємства туристичної індустрії у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища.

### **Тема 2. Проблеми розвитку менеджменту вітчизняних підприємств туристичної індустрії**

Загальні та специфічні риси менеджменту підприємств туристичної індустрії. Менеджмент як особлива галузь наукових знань. Міждисциплінарний характер менеджменту. Специфіка досліджень у менеджменті та їх історичні особливості. Менеджмент і людський фактор. Інфраструктура менеджменту. Сучасна система поглядів на менеджмент підприємства. Ключові моменти нової парадигми менеджменту. Інтеграція нових підходів до менеджменту. Типологія менеджменту підприємства туристичної індустрії. Особливості розвитку підприємств туристичної індустрії у вітчизняній економіці. Проблематика та основні завдання менеджменту вітчизняних підприємств туристичної індустрії. Необхідність реформування вітчизняних підприємств туристичної індустрії.

### **Тема 3. Особливості управління організаціями сфери туристичної індустрії**

Підприємства, організації та види діяльності, що складають індустрію гостинності та індустрію туризму. Характеристика основних факторів, що зумовлюють особливість управління організаціями туристичної індустрії. Ресторанне, готельне господарство та туризм як галузі сфери послуг. Послуга як об'єкт управління. Поняття та характерні ознаки послуг нематеріального характеру. Система державного управління туристичною індустрією. Галузеві особливості управління господарською діяльністю в туристичній індустрії: фактор сезонності, різноманітність типів підприємств, різноманітність форм і методів обслуговування, особливості розміщення, контингент споживачів послуг підприємств туристичної індустрії. Специфіка менеджменту у сфері туристичної індустрії.

### **Тема 4. Правові основи управління підприємствами туристичної індустрії**

Правовий аспект менеджменту підприємства туристичної індустрії. Господарська організація як суб'єкт права та її характерні ознаки. Класифікація підприємств туристичної індустрії залежно від виду та сфери діяльності;

організаційно-правової форми; характеру відносин власності; належності капіталу і системи контролю; масштабів розповсюдження діяльності. Відмітні особливості міжнародних і міжрегіональних фірм сфери туристичної індустрії. Некомерційні організації як елементи інфраструктури підприємств туристичної індустрії.

### **Тема 5. Форми управління господарською діяльністю у туристичній індустрії**

Поняття форм управління у туристичній індустрії. Малі форми господарювання як найпоширеніша форма управління у сфері туристичної індустрії. Основні передумови і тенденції розвитку малих форм господарювання у світовій економіці. Франчайзинг як провідна форма управління у сфері туристичної індустрії. Сутність франчайзингових відносин, передумови і тенденції їх розвитку. Контракти на управління у туристичній індустрії. Операційні ланцюги у туристичній індустрії.

### **Тема 6. Управління бізнес-процесами у підприємствах туристичної індустрії**

Дефініція «бізнес-процес». Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів підприємств туристичної сфери. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємств туристичної індустрії. Управління якістю туристичних послуг як управлінський процес. Сучасна система управління якістю послуг підприємств туристичної індустрії.

### **Тема 7. Управління персоналом підприємств туристичної індустрії**

Розвиток персоналу як засіб забезпечення підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Складові процесу розвитку персоналу підприємств туристичної індустрії. Конкурентоспроможність персоналу як сукупність якісних та кількісних його характеристик. Зміст та завдання управління персоналом туристичних підприємств. Критерії ділової оцінки персоналу.

## **Змістовий модуль 2. Організація управління підприємствами туристичної індустрії**

### **Тема 8. Проектування роботи у підприємствах туристичної індустрії**

Реалізація загальних та спеціальних функцій менеджменту в організаціях туристичної індустрії. Завдання управління. Аналіз функцій управління. Концепція проектування роботи у підприємствах туристичної індустрії. Аналіз роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт у підприємствах туристичної індустрії.

### **Тема 9. Організаційний менеджмент**

Поняття та завдання організаційного менеджменту. Система управління підприємством туристичної індустрії та основні елементи її формування. Методологічні засади побудови організаційних структур підприємств туристичної індустрії. Фактори, що визначають тип організаційної структури конкретного підприємства сфери туристичної індустрії. Необхідність забезпечення взаємодії між

елементами структури. Фактори ефективності комунікаційної взаємодії. Комунікаційна структура управління організацією туристичної індустрії, її види. Поняття й типи каналів комунікації. Комунікаційні мережі організації туристичної індустрії. Проблеми інформаційного та інформаційно-технічного забезпечення системи управління. Управлінські повноваження та їх види. Співвідношення управлінських повноважень і відповідальності. Процес розподілення управлінських повноважень в організаціях туристичної індустрії та його проблематика. Організаційні схеми управління підприємствами туристичної індустрії. Види організаційних схем управління в організаціях туристичної індустрії.

### **Тема 10. Проектування та вдосконалення організаційних структур управління підприємств туристичної індустрії**

Фактори, що впливають на процес проектування та вдосконалення системи управління підприємствами туристичної індустрії. Вимоги до організаційних структур підприємств туристичної індустрії. Аналіз існуючих структур управління підприємств туристичної індустрії. Основні принципи і методи проектування та перепроjektування організаційних структур. Характеристика основних завдань і етапів процесу проектування підприємств туристичної індустрії.

Сучасні методи проведення робіт із вдосконалення організаційних структур підприємств туристичної індустрії. Реструктуризація фірми, її основні завдання та методика проведення. Сутність та методика реінжинірингу бізнес-процесів в організаціях туристичної індустрії.

Характеристика сучасних типів організаційних структур і систем управління та перспективи і передумови їх формування в організаціях туристичної індустрії. Корпоративні та індивідуалістичні організації. Едхократичні організації. Партиципативні організації. Багатовимірні організації. Підприємницькі організації. Організації, орієнтовані на ринок. Сітьові та віртуальні організації.

### **Тема 11. Процес управління на підприємствах туристичної індустрії**

Зміст процесу управління та основні підходи до його визначення. Основні етапи процесу управління. Поняття та сутність управлінської технології. Ціль управління господарською організацією та проблема її визначення. Вимоги до цілей. Класифікація цілей. Основні підходи до визначення механізму управління. Особливості механізму управління підприємствами туристичної індустрії. Структура механізму управління. Види механізму управління. Економічний, організаційний, мотиваційний, правовий механізм управління. Метод управління та його характерні риси. Фактори, що визначають характерні ознаки методу управління підприємствами туристичної індустрії. Класифікація та характеристика методів мотиваційного механізму управління підприємствами туристичної індустрії.

### **Тема 12. Антикризовий менеджмент**

Основні тенденції існування фірми: функціонування та розвиток, їх протиріччя. Поняття кризи, причини та умови виникнення кризової ситуації, види кризових ситуацій. Сутність антикризового менеджменту. Основні проблеми та концепції антикризового управління. Вимоги до структури, механізму та процесу управління в антикризовому менеджменті. Ризик-менеджмент як різновид

антикризового менеджменту. Причини та напрями виникнення ризикових ситуацій. Умови ефективності антикризового менеджменту.

### **Тема 13. Самоменеджмент**

Поняття професіоналізму управління та його необхідність. Вимоги до сучасного менеджера. Самоуправління та самовдосконалення менеджера як головний фактор підвищення ефективності управління організацією. Визначення придатності людини до управлінської діяльності. Час керівника та основні принципи його раціонального використання. Вибір пріоритетних справ у діяльності менеджера. Організація робочого місця менеджера.

### **Тема 14. Ефективність управління підприємством туристичної індустрії**

Поняття ефективності управління. Ресурси, час та результат управління. Принципи ефективного менеджменту. Характеристика основних підходів до оцінки ефективності управління. Характеристика основних критеріїв та показників ефективності управління підприємством туристичної індустрії. Показники інтенсивності, ефективності та продуктивності управління підприємством туристичної індустрії.

## ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

### Практичне заняття №1

**Тема. Загальна характеристика менеджменту підприємств туристичної індустрії. Проблеми розвитку менеджменту вітчизняних підприємств туристичної індустрії**

#### **Питання для обговорення**

1. Загальна характеристика основних понять менеджменту організацій.
2. Умови існування та життєздатності підприємства туристичної індустрії у зовнішньому середовищі.
3. Загальні та специфічні риси менеджменту підприємств туристичної індустрії.
4. Підприємство туристичної індустрії як соціотехнічна система.
5. Особливості розвитку підприємств туристичної індустрії у вітчизняній економіці.

#### **Навчальні завдання**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1 У чому полягає сутність менеджменту?
  - 3.2. Чим займаються менеджери на вищому рівні управління?
  - 3.3. Як фактори зовнішнього середовища підприємств туристичної індустрії впливають на їхню діяльність?
  - 3.4. Які основні ролі виконують менеджери туристичної індустрії?
  - 3.5. Які специфічні риси притаманні менеджменту туристичної індустрії?
4. Підготувати есе на тему «Менеджмент як мистецтво управління».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання

#### **Тестові завдання**

1. До факторів зовнішнього середовища непрямої дії не відносяться:
  - а) політичні;
  - б) науково-технологічні;
  - в) демографічні;
  - г) преференції споживачів.
2. До характеристик сучасного підприємства туристичної індустрії слід віднести:
  - а) керівництво підприємства не приймає безпосередньої участі в сервісному виробництві;
  - б) високий рівень поділу праці;
  - в) домінування формальних відносин;
  - г) переважання коротких інформаційних каналів між працівниками.
3. До внутрішніх змінних на підприємстві належать:
  - а) ціль, технологія;
  - б) структура організації, завдання;



- в) люди (персонал);
- г) усі відповіді правильні.

4. *Менеджмент починається з:*

- а) правильної постановки цілей;
- б) раціонального розподілу ресурсів;
- в) стимулювання персоналу;
- г) розподілу робіт серед виконавців.

5. *Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:*

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

6. *За українським законодавством туристичною не вважається подорож, тривалість якої перевищує:*

- а) 24 години;
- б) 6 місяців;
- в) 12 місяців;
- г) 10 днів.

7. *Попит на туристичні послуги неоднорідний унаслідок:*

- а) високої значимості суспільних факторів;
- б) різноманітності споживачів послуг;
- в) невідчутності і незбереженості туристичного продукту;
- г) усі відповіді правильні.

8. *В яких випадках мова йде про туристичні підприємства первинних, а в яких – вторинних послуг:*

- а) в передмісті відкрився грецький ресторан;
- б) автотранспортне підприємство робить літом три, а зимою – два рейси в неділю в певний туристичний район;
- в) сім'я П. здає кімнати в своєму будинку відпочиваючим;
- г) спортивна школа пропонує курси із плавання з аквалангом.

9. *До особливостей, які необхідно враховувати при управлінні підприємством туристичної індустрії, слід віднести:*

- а) сезонність туристичних послуг;
- б) комплексність туристичних послуг;
- в) вторинність туристичної послуги;
- г) усі відповіді правильні.

10. *Складний процес, який передбачає цілеспрямований вплив на об'єкти системи з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей, – це:*

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) планування;
- г) контроль.

**Рекомендована література:** основна [1, 3, 4]; додаткова [7, 8, 9, 10, 20, 22].

## Практичне заняття №2

*Тема. Особливості управління організаціями туристичної індустрії.*

*Правові основи управління підприємствами туристичної індустрії*

### *Питання для обговорення*

1. Послуга як об'єкт управління.
2. Система державного управління туристичною індустрією.
3. Правові основи управління підприємствами туристичної індустрії.
4. Класифікація підприємств туристичної індустрії.
5. Сучасні форми інтеграції підприємств у туристичній індустрії.
6. Некомерційній організації як елементи інфраструктури підприємств туристичної індустрії.

### *Навчальні завдання*

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. Які риси притаманні послугі як об'єкту управління?
  - 3.2. Якими способами і засобами держава підтримує розвиток туристичного підприємництва в Україні?
  - 3.3. Які умови здійснення підприємницької діяльності в туризмі?
  - 3.4. Чим туроператор відрізняється від турагента?
  - 3.5. Як можна охарактеризувати діяльність некомерційних організацій на туристичному ринку України?
4. Підготувати есе на тему «Нормативно-правове забезпечення процесу управління підприємствами туристичної індустрії».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

### *Тестові завдання*

1. *Невідчутність послуги означає, що:*

- а) надавати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення або з'являється клієнт;
- б) послугу не можна побачити або вивчити до отримання;
- в) якість послуги залежить від того, хто, де і коли її надає;
- г) послуги не можуть бути збережені для подальшого продажу.

2. *Послугу неможливо зарезервувати, щоб стрімко збільшити обсяги її надання в годину-пік, тому, що цьому перешкоджає така її особливість:*

- а) важливість людського фактора при наданні послуги;
- б) неможливість її накопичення та зберігання;
- в) невлонимість та невідчутність матеріального результату;
- г) усі відповіді правильні.

3. *Попит на туристичні послуги:*

- а) надзвичайно еластичний;
- б) нееластичний;
- в) незмінний;

г) немає правильної відповіді.

4. До важелів державного регулювання прямого впливу слід віднести:

- а) державна політика розвитку туризму;
- б) спрощення процедури візового режиму для туристів;
- в) підтримка ринкової конкуренції, недопущення монополізації туризму;
- г) усі відповіді правильні.

5. При управлінні підприємством туристичної індустрії слід враховувати:

- а) сильний вплив з боку зацікавленої клієнтури;
- б) невіддільність туристичного продукту від джерела його формування;
- в) унікальність туристичної послуги;
- г) усі відповіді правильні.

6. За формою власності туристичні підприємства бувають:

- а) державні;
- б) приватні;
- в) сімейні;
- г) усі відповіді правильні.

7. До функцій туристських організацій слід віднести:

- а) розробка і виконання місцевої курортної та регіональної туристської політики;
- б) забезпечення спільних інтересів у транспортному сполученні;
- в) керівництво діяльністю турбюро;
- г) усі відповіді правильні.

8. Первинна добровільна організація любителів туристських походів і подорожей на підприємствах і в навчальних установах. Секція займається організацією походів, туристських з'їздів, змагань, вечорів відпочинку, конкурсів самодіяльного туристського спорядження тощо – це:

- а) туристська секція;
- б) туристський клуб;
- в) туристський агент;
- г) туристсько-краєзнавчий клуб.

9. Залежно від належності капіталу та контролю над ним туристичні фірми можуть бути:

- а) національні;
- б) іноземні;
- в) спільні підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

10. Продавцями туристичних послуг є:

- а) туроператори;
- б) виконавці туристичних послуг;
- в) турагенти;
- г) туристські клуби.

**Рекомендована література:** основна [1, 2, 3, 4, 6]; додаткова [2, 3, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 18, 20, 22]

### Практичне заняття №3

#### Тема. Форми управління господарською діяльністю у туристичній індустрії. Управління бізнес-процесами у підприємствах туристичної індустрії

##### *Питання для обговорення*

1. Малі форми господарювання як найпоширеніша форма управління в туристичній індустрії.
2. Франчайзинг як провідна форма управління в туристичній індустрії.
3. Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів підприємств туристичної індустрії.
4. Операційні ланцюги у туристичній індустрії.
5. Принципи та напрямки створення систем якості на підприємствах туристичної індустрії.

##### *Навчальні завдання*

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. Які особливості притаманні малому підприємництву в Україні?
  - 3.2. У чому полягає сутність франчайзингу?
  - 3.3. За якими ознаками можна класифікувати бізнес-процеси туристичного підприємства?
  - 3.4. Які принципи лежать в основі створення якості на підприємствах туристичної індустрії?
  - 3.5. Яким чином формуються системи якості на підприємствах туристичної індустрії?
4. Підготувати есе на тему «Найбільш розповсюджені форми управління підприємствами туристичної індустрії в розвинутих країнах світу».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

##### *Тестові завдання*

#### *1. Франчайзинг – це:*

- а) передача прав на надання послуг та виробництво турпродуктів, а також надання практичної допомоги при організації туристичного бізнесу;
- б) письмова, захищена законом угода, яка укладається між власником підприємства та оператором;
- в) сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів;
- г) усі відповіді правильні.

#### *2. Компанія, що видає ліцензію або передає право на користування своїм товарним знаком, ноу-хау й операційними системами – це:*

- а) франчайзер (франшизіар);
- б) франчайзинг;
- в) франчайзі (франшизіат);
- г) франшиза.

3. До недоліків контрактного управління для власника підприємства слід віднести:
- а) відсутність оперативності контролю;
  - б) максимальний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди;
  - в) відсутність права втручатися в процес управління;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Для малого підприємництва характерним є:
- а) повільне реагування на зміну кон'юнктуру ринку;
  - б) мобілізація власних фінансових та виробничих ресурсів населення до підприємницької діяльності
  - в) великий масштаб діяльності;
  - г) стійкість щодо впливу зовнішнього середовища.
5. Прикладом допоміжного бізнес-процесу туристичного підприємства є:
- а) постачання;
  - б) маркетинг;
  - в) виробництво;
  - г) кадрове забезпечення.
6. За характером продукту діяльності розрізняють:
- а) виробничі та адміністративні бізнес-процеси;
  - б) зовнішні та внутрішні бізнес-процеси;
  - в) відтворювальні та забезпечувальні бізнес-процеси;
  - г) немає правильної відповіді.
7. Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями – це:
- а) крос-функціональні бізнес-процеси;
  - б) забезпечувальні бізнес-процеси;
  - в) бізнес-процеси розвитку;
  - г) підпроцеси.
8. Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись:
- а) щомісячно;
  - б) щорічно;
  - в) вибірково;
  - г) системно.
9. Життєвий цикл якості туристичної послуги за стандартом ISO 9004:2009 схематично представлений у вигляді:
- а) діаграми якості;
  - б) циліндра якості;
  - в) вектора якості;
  - г) петлі або спіралі якості.
10. Складова частина менеджменту якості, зорієнтована на створення впевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані, - це:
- а) планування якості;
  - б) управління якістю;
  - в) забезпечення якості;
  - г) поліпшення якості.

**Рекомендована література:** основна [1, 4, 5]; додаткова [3, 4, 7, 8, 10, 18]

## Практичне заняття №4

### Тема. Управління персоналом підприємств туристичної індустрії

#### Питання для обговорення

1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.
2. Конкурентоспроможність персоналу.
3. Зміст та завдання управління персоналом туристичних підприємств.
4. Корпоративна культура підприємств туристичної індустрії та характеристика її елементів.

#### Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. Які основні завдання розвитку персоналу туристських підприємств?
  - 3.2. На які групи поділяються інвестиції в розвиток особистості?
  - 3.3. З яких основних етапів складається процес управління персоналом туристичних підприємств?
  - 3.4. За допомогою яких методів підприємство може визначити свою потребу в персоналі?
  - 3.5. Що розуміється під корпоративною культурою підприємства туристичної індустрії?
4. Підготувати есе на тему «Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

#### Тестові завдання

1. За змістом оцінки персоналу поділяються на:
  - а) регулярні та епізодичні;
  - б) системні та безсистемні;
  - в) часткові та комплексні;
  - г) поточні та підсумкові.
2. Соціально-економічна функція управління персоналом передбачає:
  - а) планування потреб і джерел комплектування персоналу;
  - б) забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
  - в) забезпечення розвитку персоналу;
  - г) забезпечення персоналу необхідною інформацією.
3. Моральною вигодою від інвестицій в розвиток особистості є:
  - а) вищий рівень заробітків;
  - б) більша можливість брати участь у прибутках організації;
  - в) кращі умови праці;
  - г) доступ до цікавих видів діяльності.
4. До кількісних характеристик конкурентоспроможності персоналу слід віднести:

- а) стаж;
- б) вікові дані;
- в) продуктивність праці;
- г) усі відповіді правильні.

5. Одним з методів оцінки персоналу є:

- а) метод «мозкової атаки»;
- б) метод ідеалізації;
- в) практичний метод;
- г) усі відповіді правильні.

6. До інвестицій у розвиток особистості, персоналу організації слід віднести:

- а) прямі матеріальні витрати;
- б) втрачені заробітки під час навчання у закладах освіти;
- в) моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу;
- г) усі відповіді правильні.

7. Прогностичний метод оцінки персоналу передбачає:

- а) широке використання анкетних даних;
- б) перевірку чи підходить працівник для виконання службових обов'язків на основі результатів його практичної діяльності;
- в) пропозицію працівнику вирішити певне завдання;
- г) усі відповіді правильні.

8. Горизонтальний тип кар'єри передбачає:

- а) перехід працівника в інші категорії персоналу;
- б) просування працівника в кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала у своїй справі;
- в) просування фахівців на посади керівників;
- г) немає правильної відповіді.

9. Альтернативною формою найму є:

- а) лізинг персоналу;
- б) тимчасовий найм;
- в) набір студентів;
- г) усі відповіді правильні.

10. Першим етапом у процесі відбору кадрів є:

- а) збір даних про претендентів;
- б) тестування претендентів;
- в) перевірка професійних якостей;
- г) стажування.

**Рекомендована література:** основна [1, 4, 5]; додаткова [1, 4, 7, 17]

## **Практичне заняття №5**

### **Тема. Проектування роботи у підприємствах туристичної індустрії.**

#### **Організаційний менеджмент**

#### **Питання для обговорення**

1. Система управління підприємством туристичної індустрії та основні елементи її формування.
2. Управлінські повноваження та їх види.
3. Моделі проектування робіт у підприємствах туристичної індустрії.
4. Методологічні засади побудови організаційних структур підприємств туристичної індустрії.

#### **Навчальні завдання**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. Що розуміють під системою управління підприємством туристичної індустрії ?
  - 3.2. Чим обумовлена необхідність делегування повноважень?
  - 3.3. Які моделі проектування робіт використовуються на підприємствах туристичної індустрії?
  - 3.4. Які фактори впливають на побудову організаційних структури підприємств туристичної індустрії?
  - 3.5. За якими ознаками класифікують управлінські технології?
4. Підготувати есе на тему «Організаційне проектування: сутність, характерні особливості».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

#### **Тестові завдання**

1. Відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію, - це:
  - а) принципи управління;
  - б) функції управління;
  - в) методи управління;
  - г) закономірності управління.
2. Процес управління розпочинається з:
  - а) планування;
  - б) організування;
  - в) мотивування;
  - г) регулювання.
3. Збагачення роботи – це:
  - а) процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності;
  - б) горизонтальне розширення даної роботи за рахунок збільшення кількості операцій, які виконуються в її межах, та частоти повторення циклу роботи;
  - в) переміщення робітників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу;
  - г) немає правильної відповіді.



4. *Зобов'язання виконувати завдання та відповідальність за їх задовільне вирішення – це:*

- а) делегування;
- б) відповідальність;
- в) повноваження;
- г) планування.

5. *Процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності – це:*

- а) збагачення роботи;
- б) ротація роботи;
- в) сумісництво;
- г) стажування.

6. *Ролі, які виконують менеджери на підприємстві:*

- а) міжособистісні;
- б) інформаційні;
- в) пов'язані з прийняттям рішень;
- г) усі відповіді правильні.

7. *Повноваження – це:*

а) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких співробітників на здійснення певних завдань;

б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї роботи;

в) сукупність інструментів мотивації, що дозволяють досягти цілей організації;

г) сукупність кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді.

8. *До централізованих комунікаційних мереж слід віднести:*

- а) рівноправну комунікаційну мережу;
- б) ланцюгову комунікаційну мережу;
- в) комунікаційну мережу «коло»;
- г) комунікаційну мережу «колесо».

9. *Сукупність каналів з допомогою яких здійснюється взаємодія суб'єктів управління – це:*

- а) комунікаційна мережа;
- б) комунікаційна структура управління;
- в) комунікація;
- г) комунікаційний процес.

10. *Повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до його підлеглому, – це:*

- а) лінійні повноваження;
- б) функціональні повноваження;
- в) паралельні повноваження;
- г) рекомендаційні повноваження.

**Рекомендована література:** основна [1, 2, 3, 4]; додаткова [4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 21]

## Практичне заняття №6

### *Тема. Проектування та вдосконалення організаційних структур управління підприємств туристичної індустрії*

#### *Питання для обговорення*

1. Вимоги до організаційних підприємств туристичної індустрії.
2. Аналіз існуючих структур управління підприємств туристичної індустрії.
3. Сутність та методи реінжинірингу бізнес-процесів в організаціях туристичної індустрії.
4. Характеристика сучасних типів організаційних структур і систем управління та перспективи і передумови їх формування в організаціях туристичної індустрії.

#### *Навчальні завдання*

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. З яких основних елементів складається організаційна структура туристського підприємства?
  - 3.2. Які принципи лежать в основі побудови організаційної структури підприємства?
  - 3.3. Що розуміють під реінжинірингом бізнес-процесів?
  - 3.4. Які цілі реінжинірингу бізнес-процесів туристичного підприємства?
  - 3.5. Які типи організаційних структур найчастіше зустрічаються на підприємствах туристичної індустрії?
4. Підготувати есе на тему «Вплив організаційної структури на ефективність функціонування підприємства».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

#### *Тестові завдання*

1. Для сучасного підприємства туристичної індустрії характерним є:
  - а) низький рівень поділу праці;
  - б) керівництво безпосередньо приймає участь у сервісному обслуговуванні;
  - в) майже не зустрічається поділ на відділи;
  - г) усі відповіді правильні.
2. До основних цілей реінжинірингу бізнес-процесів слід віднести:
  - а) суттєве підвищення ступеня задоволення споживача;
  - б) радикальне скорочення тривалості виробничого циклу;
  - в) значне поліпшення процесу управління якістю;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Впорядкована сукупність органів управління діяльністю організації, що виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів, – це:
  - а) організація;
  - б) організаційна діяльність;
  - в) організаційний процес;

г) організаційна структура.

4. Назвіть, у якій структурі управління найвищий рівень централізації:

- а) функціональній;
- б) матричній;
- в) лінійній;
- г) лінійно-функціональній.

5. Мета реінжинірингу:

- а) зробити зусилля по збуту;
- б) прискорена реакція підприємства на зміни в вимогах споживачів при максимальному зниженні витрат виробництва;
- в) забезпечення максимізації добробуту власників підприємств;
- г) виявлення відхилень від прийнятих норм та стандартів.

6. Перевагою функціональної структури управління є:

- а) залучення до роботи кваліфікованих фахівців;
- б) порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу;
- в) подвійне підпорядкування виконавців;
- г) жодна з перерахованих характеристик.

7. До факторів, що впливають на побудову організаційних структур слід віднести:

- а) стан зовнішнього середовища;
- б) технологію роботи;
- в) стратегічний вибір керівництва підприємства у відношенні до його цілей;
- г) усі відповіді правильні.

8. Концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією, – це:

- а) диференціація;
- б) департаменталізація;
- в) інтеграція;
- г) централізація.

9. До принципів побудови організаційних структур слід віднести:

- а) цільовий принцип;
- б) принцип спеціалізації;
- в) принцип надійності;
- г) всі відповіді вірні.

10. Першим етапом реінжинірингу бізнес-процесів туристичного підприємства є:

- а) ініціація реінжинірингу бізнес-процесів;
- б) дослідження бізнес-процесів підприємства;
- в) визначення інструментарію перепроєктування бізнес-процесів;
- г) моделювання бізнес-процесів.

**Рекомендована література:** основна [1, 2, 3, 4]; додаткова [4, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 15, 19, 21]

## **Практичне заняття №7**

### **Тема. Процес управління на підприємствах туристичної індустрії**

#### **Питання для обговорення**

1. Зміст процесу управління та його типи.
2. Управлінська технологія: сутність та види.
3. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
4. Механізм управління підприємством.
5. Процес встановлення цілей управління.

#### **Навчальні завдання**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. У чому полягає сутність ситуаційного типу процесу управління?
  - 3.2. Що розуміють під управлінською технологією?
  - 3.3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
  - 3.4. Які фактори впливають на прийняття управлінського рішення?
  - 3.5. Як поділяються адміністративні методи управління?
4. Підготувати есе на тему «Особливості використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві туристичної індустрії».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

#### **Тестові завдання**

1. *Основною адміністративних методів управління підприємством є:*
  - а) вказівки керівництва;
  - б) фінансування;
  - в) соціальне регулювання діяльності;
  - г) оподаткування.
2. *До економічних методів менеджменту слід віднести:*
  - а) планування і матеріальні стимули;
  - б) накази і статути;
  - в) розпорядження та інструкції;
  - г) усі відповіді правильні.
3. *На процес прийняття управлінського рішення не впливає:*
  - а) ступінь ризику;
  - б) особисті якості менеджера;
  - в) політика організації;
  - г) імідж організації.
4. *Способи цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети - це:*
  - а) принципи управління;
  - б) функції управління;
  - в) методи управління;
  - г) закономірності управління.
5. *Сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між*

*працівниками, а також на соціальні процеси в організації, - це:*

- а) економічні методи управління;
- б) адміністративні методи управління;
- в) соціально-психологічні методи управління;
- г) немає правильної відповіді.

*6. За сферою охоплення управлінські рішення поділяють на:*

- а) оперативні, поточні, перспективні;
- б) інтуїтивні, раціональні, ті, що базуються на судженнях;
- в) загальні, часткові;
- г) перспективні, поточні, оперативні.

*7. Набір управлінських засобів і методів дослідження поставлених цілей організації – це:*

- а) управлінська технологія;
- б) управлінська процедура;
- в) управлінський цикл;
- г) система управління.

*8. До умов прийняття ефективних управлінських рішень слід віднести:*

- а) право прийняття рішення;
- б) повноваження, відповідальність;
- в) обов'язковість, компетентність;
- г) усі відповіді правильні.

*9. Розгалужений тип процесу управління:*

- а) полягає в можливості методологічного поділу робіт на певних етапах;
- б) характеризується чіткою послідовністю здійснення етапів;
- в) характеризується необхідністю коригування кожного з етапів процесу управління;
- г) немає правильної відповіді.

*10. Управлінські процедури туристичного підприємства поділяються на:*

- а) за змістом;
- б) за посадовими ознаками;
- в) за ступенем;
- г) усі відповіді правильні.

**Рекомендована література:** основна [1, 2, 4, 5]; додаткова [4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 17, 21]

**Практичне заняття №8**  
**Тема. Антикризовий менеджмент**  
**Питання для обговорення**

1. Поняття кризи, види кризових ситуацій.
2. Особливості антикризового управління.
3. Функції антикризового менеджменту.
4. Умови ефективності антикризового менеджменту.
5. Ризик-менеджмент як різновид антикризового менеджменту.

**Навчальні завдання**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. Що таке криза?
  - 3.2. Які об'єктивні та суб'єктивні фактори лежать в основі виникнення криз?
  - 3.3. З яких основних етапів складається процес антикризового управління?
  - 3.4. Що розуміють під ризиком та ризик-менеджментом?
  - 3.5. Які методи найчастіше використовуються для зменшення ризиків?
4. Підготувати есе на тему «Загальна характеристика основних концепцій антикризового управління».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

**Тестові завдання**

1. За характером наслідків ризику поділяються на:
  - а) зовнішні та внутрішні ризики;
  - б) чисті та спекулятивні ризики;
  - в) ретроспективні, поточні та перспективні ризики;
  - г) політичні та економічні ризики.
2. Ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства, - це:
  - а) допустимий ризик;
  - б) кризовий ризик;
  - в) катастрофічний ризик;
  - г) критичний ризик.
3. До основних положень, які визначають зміст антикризового управління слід віднести:
  - а) кризи можна пом'якшувати;
  - б) кризи можна передбачити, очікувати;
  - в) кризи у певній мірі можна прискорювати;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Першим етапом антикризового управління є:
  - а) визначення цілей та завдань антикризового управління;
  - б) діагностика кризового стану і загрози банкрутства;
  - в) розробка антикризової програми;
  - г) визначення суб'єкта антикризового управління.

5. *Метод диверсифікації передбачає:*

- а) розподіл інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо між собою не пов'язані;
- б) розподіл ризику між учасниками проекту;
- в) встановлення граничних сум витрат, кредитів;
- г) укладення термінових контрактів.

6. *До внутрішніх причин кризи слід віднести:*

- а) зміну структури потреб населення;
- б) значний рівень інфляції;
- в) низький рівень кваліфікації персоналу;
- г) сезонні коливання попиту.

7. *Першим етапом процесу керування ризиком є:*

- а) розпізнання ризику;
- б) оцінка ризику;
- в) визначення мети, керуючись якою визначають ступінь прийнятності ризику;
- г) оцінка результатів діяльності.

8. *Однією з умов виникнення ризику є:*

- а) наявність визначеності;
- б) відсутність випадковості;
- в) активне керівництво і регулювання економікою;
- г) відсутність матеріальної зацікавленості в кінцевому результаті.

9. *Метод антикризового управління, який передбачає максимальну централізацію прийняття всіх рішень:*

- а) звітність;
- б) «шокова терапія»;
- в) «ручне керування»;
- г) коригування планів.

10. *Антикризовий менеджмент - це:*

- а) процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення її цілей;
- б) комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами;
- в) комплексна система управління інвестиціями;
- г) система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання.

**Рекомендована література:** основна [1-5]; додаткова [4, 7, 11, 14, 15, 21]

## Практичне заняття №9

### Тема. Самоменеджмент. Ефективність управління підприємством туристичної індустрії

#### Питання для обговорення

1. Організація робочого часу менеджера.
2. Правила ведення ділових переговорів.
3. Характеристика основних підходів до оцінки ефективності управління.
4. Характеристика основних критеріїв та показників ефективності управління підприємством туристичної індустрії.

#### Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання.
  - 3.1. Як правильно організувати робочий час менеджера?
  - 3.2. Які підходи до оцінки ефективності управління найчастіше використовуються?
  - 3.3. За допомогою яких методів менеджер може визначити пріоритетність своїх справ?
  - 3.4. Як можна оцінити ефективність управління згідно інтегрального підходу?
  - 3.5. Які види ефективності управління розрізняють за часовим критерієм?
4. Підготувати есе на тему «Стратегічні напрямки самоменеджменту: стрес-менеджмент, тайм-менеджмент, ресурс-менеджмент, імпресіон-менеджмент».
5. Розв'язати практичні завдання наведені в розділі 3.
6. Розв'язати тестові завдання.

#### Тестові завдання

1. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:
  - а) максимально використовувати власні можливості;
  - б) свідомо керувати своїм життям (тобто, самовизначатися);
  - в) переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті;
  - г) усі відповіді правильні.
2. До якої категорії при встановленні пріоритетності справ менеджера за допомогою АБВ-аналізу відносяться завдання, що становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер, а їх значущість з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%?
  - а) завдання категорії А;
  - б) завдання категорії Б;
  - в) завдання категорії В;
  - г) немає правильної відповіді.
3. Скільки повинно складати співвідношення між плановим часом і резервом при плануванні особистої роботи менеджера?
  - а) 50:50;
  - б) 60:40;
  - в) 70:30;



г) 80:20.

4. Як називається метод вибору пріоритетних справ, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ за двома критеріями: важливість і терміновість?

- а) метод «Альпи»;
- б) принцип Паретто;
- в) метод АБВ-аналізу;
- г) метод Ейзенхауера.

5. До переваг самоменеджменту слід віднести:

- а) виконання роботи з меншими витратами;
- б) кращі результати праці;
- в) ріст кваліфікації;
- г) усі відповіді правильні.

6. Продуктивність як критерій короткострокової ефективності – це:

- а) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;
- б) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;
- в) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів;
- г) спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

7. За сферою застосування розрізняють:

- а) економічну, соціальну та організаційну ефективність;
- б) загальну, локальну і часткову ефективність;
- в) абсолютну та порівняльну ефективність;
- г) господарську та госпрозрахункову ефективність.

8. Економічна ефективність, що характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів, - це:

- а) абсолютна;
- б) порівняльна;
- в) госпрозрахункова;
- г) господарська.

9. До критеріїв, що характеризують короткострокову ефективність управління слід віднести:

- а) задоволеність;
- в) якість;
- б) гнучкість;
- г) усі відповіді правильні.

10. Соціальна ефективність менеджменту відображає:

- а) якість побудови організаційної структури управління;
- б) вплив керуючої системи на формування корпоративного духу;
- в) економічні результати діяльності підприємства;
- г) ефективність процесу прийняття управлінських рішень.

**Рекомендована література:** основна [1-5]; додаткова [4, 5, 11, 14, 16, 17, 21]

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИКА ЇХ ВИРІШЕННЯ

### *Методика вирішення ситуаційних задач*

Завданнями, які формують професійну компетентність, є насамперед ситуаційно-розрахункові професійно-орієнтовані задачі, що моделюють реальні ситуації, із якими може зустрітися фахівець-управлінець у практичній діяльності на первинних посадах. Оскільки результатом діяльності менеджера є управлінський вплив на ситуацію, здійснений через управлінське рішення, то розв'язання кожної задачі має тією чи іншою мірою імітувати саме процес підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення

Кожна задача містить характеристику ситуації (вихідні умови), інформаційне забезпечення, завдання. Зміст задачі відповідає одній або кільком темам курсу. Зміст ситуації дозволяє сформулювати завдання як пропозицію розробити альтернативні варіанти, обрати оптимальний і прийняти управлінське рішення, оформити його належним чином (наказом, службовою запискою тощо) і запропонувати план заходів із реалізації. Більшість задач (їх інформаційне забезпечення) є багатоваріантними, що дозволяє індивідуалізувати роботу слухачів.

При підготовці до аналізу ситуації необхідно:

- прочитати уважно ситуаційне завдання;
- виділити важливі моменти;
- охарактеризувати ситуацію (визначити, в чому її суть; зафіксувати основну проблему і проблеми, що їй підпорядковані);
- сформулювати критерії для правильного прийняття рішення;
- спробувати знайти альтернативні варіанти рішення;
- розробити перелік практичних заходів по реалізації рішення.

Якщо завдання носить розрахунковий характер, то доцільний наступний порядок його рішення:

- засвоїти основні питання теми, що відповідає завданню на основі вивчення рекомендованої літератури;
- ознайомитись із завданням, продумати методику його виконання;
- виконати розрахунки;
- проаналізувати результати розрахунків, зробити висновки і подати свої пропозиції.

### *Ситуаційні завдання*

#### **Завдання №1**

До факторів зовнішнього середовища належать наступні: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне оточення, законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин, акціонери тощо.

Згрупуйте перераховані чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямой дії.

## **Завдання №2**

Партнер Рокфеллера Едвард Белфорд припустився помилки і фірма втратила мільйон доларів, здійснивши вкрай невдалу купівельну операцію в Південній Америці. Р. Джон Д. Рокфеллер мав би розкритикувати його, але він не зробив цього, а навпаки похвалив – поздоровив із врятуванням 60% грошей, внесених у цю справу.

*Запитання:*

1. Чи можна вважати Рокфеллера менеджером? Якщо так, то чому?
2. З якими проблемами зіткнувся Рокфеллер?
2. Чи можна виправдати дії Рокфеллера?
3. Які наслідки дій Рокфеллера (позитивні, негативні)?
4. В чому суть успіху діяльності Рокфеллера?

## **Завдання №3**

На підприємство, де Ви працюєте керівником, заплановано завести нове обладнання. Необхідне обладнання пропонують дві компанії – «К» і «С». Під час обговорення цієї проблеми з відповідальними за це працівниками з'ясувалося, що існує дві протилежні думки: одні віддають перевагу компанії «К», інші – «С». Право прийняти остаточне рішення належить Вам. Якою буде Ваша позиція як керівника? Обґрунтуйте свій вибір.

А. Оскільки практичну роботу з обслуговування верстатів фактично виконують робітники, то слід запропонувати обговорення питання з ними і вести розмову так, щоб у їх середовищі склалось остаточне рішення.

Б. Уважно вислухавши думку обох сторін, самому прийняти остаточне рішення, а відтак пояснити всім, з яких причин саме таке рішення прийнято. За необхідності переконати незгодних з Вами.

В. Вивчити переваги і недоліки обох варіантів, доповісти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення щодо придбання певного виду обладнання.

## **Завдання №4**

Новий низовий керівник зайняв свою посаду після отриманого від директора з персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких «встановив порядок» і не стримався, щоби не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів».

Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

*Запитання:*

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?

2. Керівник бере на себе багато ролей. Які ролі буде змушений виконувати керівник з нашого прикладу?

3. Чи існує імовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?

### **Завдання №5**

У практиці менеджменту відомі два головні способи керівництва людьми: шляхом прямого використання влади або відмови від неї.

*Запитання:*

1. Який зі способів управління співробітниками фірми Ви вважаєте доцільним: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішувати ту або іншу проблему? Вибір обґрунтуйте.

2. У чому Ви вбачаєте переваги неформального управління, порівняно з директивним?

### **Завдання №6**

Класика менеджменту містить приклади ємних висловів, які коротко характеризують суть менеджменту та його значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного менеджменту.

Ось певні приклади принципів діяльності американських фірм «Дженерал Моторс» і «ІВМ».

1. «Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках».

2. «Ви можете клеїти дурня в чому завгодно і вам дадуть шанс виправитися. Проте, якщо ви хоча б трохи схалтурите в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або нам прийдеться розстатися».

3. «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з обдарованістю та відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є розум».

*Запитання:*

1. Чи погоджуєтесь ви з наведеними висловами?

2. Спробуйте сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного вислову з врахуванням вітчизняної практики менеджменту.

### **Завдання №7**

В організації виникла, проблема яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: «Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ».

*Запитання:*

1. Чому так вирішив керівник? (поясніть).
2. Чи рішення керівника є правильним ? (поясніть).
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна? (обґрунтуйте відповідь).

### **Завдання №8**

Менеджер, який відає кадрами у туристичній фірмі, визначив, що швидше візьме на роботу менеджера зі збуту без середньої освіти, зате з чарівною усмішкою на устах, а ніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

*Запитання:*

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення: інтуїтивна чи раціональна?

### **Завдання №9**

На нову організовану виставку потрібно набрати екскурсоводів. Кожний екскурсовод може провести 4 екскурсії в день (кожна екскурсія по 25 чоловік). Витрати на утримання виставки становлять 300 грн. в день. Зарплата екскурсовода становить 30 грн. в день. Щодня виставку можуть відвідати 50, 100, 150, 200, 250, 300 чоловік. Ціна квитка 5 грн. Яку оптимальну кількість екскурсоводів необхідно набрати для роботи на виставці?

### **Завдання №10**

Ви – менеджер регіонального відділення великої туристичної компанії. Протягом останнього тижня ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Однак тепер ви ввійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема, є речі, які повинні знати підлеглі та/або повинні зробити ви:

1. Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10%.
2. Одну особу потрібно повідомити, що їй визначено випробувальний термін і вона втратить роботу, якщо не виправиться (не змінить своє ставлення до роботи).
3. Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня магістра.
4. Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період.
5. Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволене, а третьої – відхилене. Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

Ви можете передати цю інформацію телефоном протягом робочого дня, у розмові по мобільному телефону дорогою додому цього ж вечора, написавши офіційний лист, від руки записку, безпосередньо під час зустрічі або через електронну пошту.

*Завдання:*

1. Виберіть спосіб передавання кожного повідомлення.
2. Які чинники впливають на ваше рішення у кожній ситуації?
3. Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення?

4. Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

### **Завдання №11**

Ви – менеджер туристичного підприємства. Перед вами – список справ, які вам потрібно виконати сьогодні. До нього включені як важкі та 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 №12**

Керівник невеликої дослідницької організації отримав кредит на закупівлю нового наукового обладнання. Він сам не є фахівцем з усіх видів приладів, які має намір придбати. Чи доцільно в цьому випадку делегувати право приймати рішення про закупівлю певних моделей приладів фахівцям у відповідних областях?

### **Завдання №13**

Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них стверджував, 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**

У вас «горить» важливий контракт. І від вашої зустрічі з клієнтом залежить дуже багато. Ви нервуєте перед зустріччю та усвідомлюєте, що націлені «давяти» на співрозмовника. Однак ви вирішуєте тримати себе в руках і виявити гнучкість, терпіння та обережність. Але вже в середині розмови зауважуєте, що ініціатива «вийшла» з ваших рук, і вас дуже вміло змушують погоджуватися з тими пунктами контракту, з якими погоджуватися не можна. Ви почуваете, що зараз усе розвалиться, якщо ви не почнете діяти. Вас охоплює почуття безнадійності.

Ваші дії?

### **Завдання № 15**

Оцініть власні мотиваційні преференції.

Перед Вами 17 фраз. Порівняйте кожен фразу попарно одна з одною. Наприклад, першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою і т.д. Потім другу з третьою, другу з четвертою і т.д. Порівнюючи пари фраз, кожен раз оцінюйте, який вислів для Вас особисто важливіший (приписуйте йому 1 бал). В кінці операції порівняння підрахуйте, скільки балів набрала кожна фраза. Виберіть три вислови, що отримали найбільшу кількість балів. Це будуть домінуючі преференції.

Перед початком порівняння говоріть «Я хочу...»

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купляти гарні речі.
4. Забезпечити собі впливове становище.

5. Завоювати гідне місце в житті.
  6. Робити щось цікаве.
  7. Набувати нових знань і вмінь.
  8. Розвивати свої здібності.
  9. Йти в ногу з життям.
  10. Бути не гіршим за інших.
  11. Застосовувати свої сили і здібності.
  12. Мати постійних співрозмовників.
  13. Завоювати визнання та повагу.
  14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
  15. Зробити внесок у загальну справу.
  16. Бути при ділі.
  17. Уникнути неприємностей.
- Яких мотивацій Ви б хотіли позбутись?

### **Завдання №16**

За останні роки у світовій практиці менеджменту (в тому числі і в українській) особлива увага приділяється удосконаленню структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення в організації менеджменту. Як відомо, існують різні типи структур управління лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна, матрична, множинна тощо.

Лінійна структура включає в себе два блоки: один – зайнятий виробництвом, другий – реалізацією товару. В її межах визначаються права і обов'язки всіх учасників. Вона використовується невеликими фірмами з однорідною та нескладною технологією. Управління здійснюється за схемою: начальник (директор) – керівник з виробництва – майстер виробництва – виконавці (працівники).

Лінійно-штабна структура утворюється шляхом створення спеціалізованих служб (штабів) при кожному лінійному керівникові. Наприклад, при керівнику з виробництва створюються служби (штаби): постачання, збирання, пакування, транспортування і т.д.

Функціональна структура є модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця полягає в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не дорадчо-виконавчими правами, а правом керівництва і прийняття відповідальних рішень.

Дивізійна структура будується не за функціональною ознакою, а за продуктами, ринками або групами споживачів, які обслуговуються. Кожний підрозділ розглядається як «центр реалізації», «центр прибутку», «центр інвестицій». Адміністрації фірми підпорядковуються тільки загальні відділи (фінансовий, юридичний тощо).

Матрична структура складається з постійних управлінських груп (центральна служба фірми, служби функціональних менеджерів) і сформованих груп конкретних нових продуктів або проектів. Вона використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. Для вирішення проблеми в такі групи з функціональних відділів направляються

співробітники та необхідні ресурси. Після вирішення завдань співробітники повертаються у свої відділи.

Множинна структура використовує одночасно різні організаційні структури управління. Це робиться у великих і багатопрофільних фірмах.

*Запитання:*

1. Яка структура управління, на Вашу думку, є найсучаснішою та найефективнішою?
2. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?
3. Якщо були б призначені головним менеджером фірми, якій організаційній будові ви віддали б перевагу і чому?

### **Завдання №17**

Керівники не люблять слухати Андрій Сидоренко, молодий менеджер, вибраний на посаду генерального директора фірми «Сіріус». В останній час справи у фірми погіршились: знизилась продуктивність праці робітників, вони неухважні, повільно реагують на вказівки. Крім того Андрій незадоволений, що підлеглі постійно звертаються до нього за порадою (так було при попередньому керівнику), і це, на думку Сидоренка, його відволікає при прийнятті важливих рішень.

*Запитання:*

1. У чому причини проблем фірми «Сіріус».
2. Як ви оцінюєте політику «відчинених дверей».
3. Як краще користуватися такою політикою, у яких організаціях?
4. Наскільки поширено серед менеджерів не слухати своїх робітників?
5. Запропонуйте свої засоби поліпшення ситуації у фірмі?

### **Завдання №18**

На ефективність роботи підприємства впливають як його ринкові позиції, так і здатність менеджменту повною мірою використовувати внутрішній потенціал (ресурси, якими володіє фірма). Порівняйте рівень загальної ефективності двох підприємств за таких умов:

Підприємство 1. З погляду використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується на 100%, оскільки воно є монополістом. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 30% від максимально можливого.

Підприємство 2. З точки зору використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується лише на 60%. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 70% від максимально можливого.

*Запитання:*

1. Які перспективи розвитку обох підприємств?
2. У якому напрямі краще зосереджувати зусилля управлінських працівників – у напрямі підвищення зовнішньої чи внутрішньої ефективності?



## *Ділові ігри*

### **Ділова гра «Всесвітній симпозіум «Школи і концепції менеджменту»**

*Мета:* закріпити і поглибити знання шкіл і концепцій менеджменту, розвинути здатності аналізувати, виступати перед аудиторією з навчальною промовою, вести дискусію, відстоювати власну думку, використовувати переконливі докази й уміти відповідати на гострі запитання по темі заняття.

Теми доповідей:

1. Школа наукового менеджменту: «Ідеї Тейлора живуть і перемагають».
2. Школа адміністративного менеджменту: «Ідеальні принципи управління А. Файоля та їх актуальність в сучасному менеджменті».
3. Школа людських стосунків: «Хоуторнські студії Е. Мейо та їх наслідки для розвитку теорії і практики управління організаціями».
4. Концепція кількісного менеджменту: «Математичні методи і моделі в менеджменті».
5. Концепція процесного менеджменту: «Управління бізнес-процесами в організації».
6. Концепція системного менеджменту: «Організація як система: управлінські аспекти».
7. Концепція ситуаційного менеджменту: «Сутність ситуаційного менеджменту та його значення в сучасних економічних умовах в Україні».

*Завдання*

1. Кожна команда повинна за отриманою темою підготувати доповідь на 5–7 хвилин.
2. Зміст доповіді має розкрити сутність тієї чи іншої школи або концепції менеджменту, її здобутки, її роль і значення для сучасного менеджменту. Доповідь повинна містити яскраві приклади й аргументи, що підтверджують надзвичайну важливість і практичну значимість школи, яку представляєте.
3. Стиль доповіді повинен бути пафосним і позитивним, тобто не містити критичних аспектів.
4. Доповідь має бути проголошеною (а не прочитаною з написаного) від першої особи як представника певної школи.
5. Доповідь має бути розподіленою між учасниками команди таким чином, щоб кожен з них продемонстрував свою ділянку роботи і міг бути оцінений.
6. Доповідь має бути проілюстрованою. Для цього кожна команда готує демонстраційні матеріали до доповіді. Це можуть бути портрети представників школи, фотографії та малюнки, схеми, діаграми та інші візуальні матеріали.
7. Кожна команда повинна підготуватись до запитань опонента (визначається викладачем), а також підготувати критичне запитання опоненту.

*Методичні вказівки до проведення ділової гри*

Група розподіляється на команди (3–5 студентів). Кожна команда заздалегідь (за 2–3 тижні до проведення ділової гри) отримує тему, згідно якої вона має підготувати доповідь на Всесвітній симпозіум «Школи і концепції менеджменту».

Порядок ділової гри:

- вступне слово;
- доповіді команд;

- дискусія;
- підбиття підсумків, оголошення переможців та обговорення позитивних моментів і невдач.

### **Ділова гра «Робін Гуд»**

Мета: закріпити знання по темі «Функції менеджменту. Фактори середовища, що впливають на управління організацією»; розвинути здатності аналізувати конкретні ситуації, формувати альтернативні варіанти стратегії організації, приймати управлінські рішення; працювати в команді.

#### *Текст ситуації «Робін Гуд»*

Ішов другий рік повстання проти Нотінгемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися по Шервудському лісу. Він ішов й обмірковував свій успіх, стан своїх сил, недавні дії шерифа й можливості, які виникли перед ним. Повстання проти шерифа почалося з особистого конфлікту між Робіном і шерифом з його адміністрацією. Однак, виступивши відкрито один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому він почав шукати спільників, людей скривджених та із загостреним відчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати всіх, хто до нього приєднувався, задаючи при цьому тільки кілька питань і вимагаючи лише одного – бажання служити. Він був упевнений, що сила полягає в кількості.

Перший рік пройшов під знаком перетворення групи людей у дисципліновану команду, яких поєднувало вороже ставлення до шерифа й бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав усю повноту влади, приймаючи всі важливі рішення. Окремі завдання він делегував своїм лейтенантам.

Білл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися в тінь шерифа і його людей для того, щоб попереджати кожен їхній наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців і збирачів податків. Малий Джон повинен був підтримувати дисципліну серед людей Робіна й забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич у гроші, ділив її між співучасниками й знаходив надійні місця для переховування загальних коштів, які залишалися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати всім необхідним постійно зростаючу команду «лісових жителів».

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але, разом з тим, було й причиною його клопотаності. Слава про його «лісових жителів» швидко поширювалася, нові рекрути вливалися в організацію із всіх куточків Англії. У міру збільшення команди їх маленьке лісове сховище перетворювалося у великий військовий табір. Між рейдами люди ледарювали, граючи в ігри й нічого не роблячи. Моральний дух знижувався, усе важче було підтримувати дисципліну. «Чому», - ставив питання Робін і сам собі відповідав: «Я не знаю й половини людей, якими я зараз керую».

З ростом банди зменшувалися й можливості прогнати їх, які завжди надавав ліс, що їх оточував. Дичини ставало усе менше, і усе більше потрібно було розраховувати на поставки з навколишніх сіл. Витрати, пов'язані із закупівлею їжі, виснажували фінансові можливості організації, так ще саме в той момент, коли

надходження почали зменшуватися. Ті, хто мав що втрачати, подорожуючи, почали обходити ліс десятою дорогою. Для них це, звичайно, було дорого й незручно, і все-таки краще, ніж залишитися взагалі без нічого.

Робін був упевнений, що наступив час, коли необхідно було змінити політику «лісових жителів», а саме: замість того, щоб конфісковувати товари в купців, які проїжджали через ліс, брати з них фіксоване мито за транзит. Його лейтенанти виступали категорично проти такої ідеї. Вони пишалися знаменитим гаслом: «Грабуй багатих, віддавай бідним». «З іншого боку», - говорили вони, - «фермери й міські жителі – це наші найкращі союзники. Як же ми зможемо розраховувати на їхню допомогу в нашій боротьбі проти шерифа, якщо ми їх також почнемо обкладати митом за транзит».

Робін думав про те, як довго ще «лісові жителі» зможуть використовувати ті ж методи, що й у колишні дні свого існування. Шериф ставав усе більш сильним і краще організованим. Зараз він уже мав гроші й людей і починав тривожити банду, намагаючись визначити її слабкі місця. Перебіг подій почав змінюватися не на користь «лісових жителів». Робін відчував, що необхідно зробити якісь рішучі кроки до перемоги ще до того, як шериф одержить шанс завдати смертельного удару. «Але як це зробити?» - запитував він сам себе.

Робін часто мріяв про можливість вбити шерифа, але шанси зробити це все зменшувалися. Крім того, убивство шерифа могло б задовольнити його особисту жагу помсти, але ніяк не могло виправити загальну ситуацію. Робін сподівався, що постійна атмосфера загрози й нездатність збирати податки рано чи пізно призведуть до усунення шерифа з його посади. Однак шериф зміг скористатися своїми політичними зв'язками й одержати підтримку. Він мав могутніх друзів при королівському дворі й користувався повагою регента, принца Джона.

Принц Джон був непостійним і розпусним. Його з'їдала власна непопулярність у народі, який хотів повернути на трон ув'язненого Короля Ричарда. Він жив у постійному страху перед баронами, які, надавши йому регентство, зараз уже почали сумніватися, чи віддавати йому трон. Частина баронів навіть створили закат з метою звільнення Ричарда Левине Серце з австрійської в'язниці. Робіна вони також запросили приєднатися до заколоту в обмін на амністію. Це була небезпечна пропозиція. Одна справа – провінційне розбійництво, а інша – інтриги королівського двору. Шпигуни принца Джона були всюди. Якщо план провалиться, переслідування стане безжалісним, а покарання – неминучим і швидким.

Звук сурми, що кликав на вечерю, відволік Робіна від його думок. У повітрі стояв запах смаженої оленини. Ніякого рішення усе ще не було прийнято. Робін повертався в табір, обіцяючи самому собі, що він обов'язково зосередиться на цих речах після повернення із завтрашнього рейду.

#### *Методичні вказівки до проведення ділової гри*

Уявіть, що ви є групою консультантів у Робіна Гуда. Працюючи в команді, постарайтеся обговорити дану ситуацію й запропонувати йому вихід з положення, що склалося. Ваше завдання – сформулювати рішення групи й досягти загальної згоди (консенсусу). Можливо, вам важко буде одержати загальне схвалення і єдність з різних аспектів обговорюваної ситуації. Постарайтеся, однак, всією

групою скласти перелік пропозицій, з якими всі члени вашої команди хоча б частково, але погодилися б.

Ось деякі питання й завдання, які допоможуть вам краще проаналізувати дану ситуацію й знайти відповідне рішення.

1. Яку мету спочатку ставив перед собою Робін Гуд? У чому полягала його стратегія досягнення цієї мети?

2. Як можна визначити місію «лісових жителів»?

3. Які внутрішні й зовнішні фактори впливали на здійснення планів Робін Гуда? Як проявлявся вплив цих факторів?

4. З якими проблемами зіткнувся Робін Гуд? Чому виникли ці проблеми?

5. Чи має Робін Гуд змінити місію, мету, стратегію й структуру своєї банди? Якщо так, то якими повинні бути ці елементи? Сформулюйте їх.

6. Як вплине нова стратегія на структуру, процеси й інші елементи внутрішнього й зовнішнього середовища менеджменту організації Робін Гуда?

7. Представте свої міркування графічно, використовуючи схеми, малюнки й пояснення. При цьому визначте пріоритети в завданнях і діях, які повинен здійснити Робін Гуд.

Порядок виконання завдання:

- індивідуальне читання тексту й аналіз ситуації;
- письмовий виклад власного бачення й пропозицій;
- обговорення ситуації в команді;
- письмове й графічне формулювання групової думки;
- презентація командної роботи; усний виклад і візуальний супровід;
- загальногрупова дискусія; підведення підсумків.

### **Рольова гра: «Загублені в морі»**

*Мета:* формування навичок прийняття рішень у команді шляхом досягнення консенсусу.

#### *Текст ситуації*

Ви знаходитесь на яхті в Тихому Океані. Яхта повільно тоне. Ви не знаєте свого точного місцезнаходження, але за вашими оцінками відстань до найближчої землі дорівнює приблизно одній тисячі миль у південно-західному напрямку. На яхті є рятувальний пліт з веслами, де вистачить місця для всіх членів вашої команди. Через декілька хвилин ви займете свої місця на ньому, але спочатку потрібно вирішити, які речі ви візьмете з собою з яхти. У ваших кишенях вже є пачка цигарок, кілька коробок сірників і 5 доларових банкнот.

Нижче наведено перелік ще 15 предметів, які є на яхті. На жаль, ви не можете взяти всі.

1. Дзеркальце для гоління – необхідне для подачі сигналів рятувальній службі.

2. Двадцятилітрова каністра суміші масла і бензину – необхідна для подачі сигналів. Рідина може бути розлита на воді і підпалена (звичайно, подалі від плоту).

3. Десятилітрова каністра з водою – необхідна для того, щоб пити, тому що багато води втрачається від потіння.

4. Триденний набір продуктів – необхідна їжа.

5. Шість квадратних метрів матової поліетиленової плівки – використовується для збору дощової води, може служити укриттям.

6. Дві шоколадки – резервна їжа.

7. Рибальський набір – оцінений після шоколаду, тому що «синиця в руці краще журавля в небі». Немає гарантії, що ви впіймаєте рибу.

8. П'ять метрів нейлонової мотузки – можна зв'язувати предмети, щоб вони не впали за борт.

9. П'ять метрів нейлонової мотузки – можна зв'язувати предмети, щоб вони не впали за борт.

10. Засіб для відлякування акул – і так ясно, для чого.

11. Дві пляшки рому – містять 80 % алкоголю. Досить, щоб користуватися як антисептикою. Стане причиною знезводнювання, якщо його випити.

12. Невеликий транзисторний радіоприймач – річ незначна, тому що немає передавача (і ви перебуваєте за межами його досяжності).

13. Мапи Тихого океану – не потрібні без навігаційного устаткування.

14. Сітка від комарів – у Тихому океані немає комарів.

15. Секстант – без таблиць і хронометра абсолютно марний.

Вам можна взяти на пліт тільки 6 із них, найважливіших на вашу думку. Ваше завдання – сформулювати рішення групи і розмістити в порядку важливості 15 предметів, що вам потрібні для виживання, а також дати пояснення щодо рейтингу кожного предмета. Ваша група буде застосовувати метод досягнення групової згоди (консенсусу) для ухвалення рішення.

Це означає, що порядок розташування кожного з 15 предметів має бути схвалений кожним членом групи до того, як воно стане частиною загального рішення. Спільного рішення досягти важко, і не кожне рішення по розміщенню предметів одержить повне схвалення. Постарайтеся, однак, усією групою скласти один список, з яким усі члени групи, хоча б частково, але погодилися б.

Запишіть результат рішень вашої групи.

Дайте відповідь на такі запитання:

- чи відрізняється Ваше індивідуальне рішення від колективного і чому?
- чи згодні Ви з рішенням вашої групи?
- чи легко Вам було працювати в групі? Чому?
- які пояснення Ви можете надати щодо вибору рангу кожного предмета?
- яку стратегію було обрано вашою командою: плисти в якомусь напрямку, щоб коли-небудь досягти землі, чи залишатись на місці й чекати, доки вас не знайдуть?

#### *Методичні вказівки до проведення ділової гри*

Навчальна група розподіляється на команди по п'ять осіб. Кожній групі надається право придумати собі якусь романтичну назву, пов'язану з морськими мандрівками, оскільки через декілька хвилин вони відправляться у морську подорож на яхті. Кожна команда отримує умови гри, на ознайомлення з ситуацією надається 5-7 хвилин. Після цього перед мікрогрупами ставиться завдання: спочатку кожен член команди має індивідуально проранжувати предмети, і тільки потім команда приступає до вироблення колективного рішення. На виконання завдання надається 20-30 хвилин.

Ось деякі поради для досягнення одностайного рішення:

- не сперечайтесь з приводу вашої власної думки. Підходьте до вирішення завдання логічно;
- не змінюйте своєї думки тільки для того, щоб досягти згоди й уникнути конфлікту;
- уникайте таких методів зниження конфліктності, як мажоритарне голосування, усереднення або компроміси при ухваленні рішення;
- погляньте на розбіжності в поглядах як на перевагу, а не перешкоду для ухвалення рішення.

### **Аналіз ситуації «Електро»**

*Мета:* закріпити розуміння ролі комунікаційних процесів в управлінні, розвинути навички аналізувати й налагоджувати ефективні бізнес-комунікації в організації.

«Електро» – фірма в складі 200 працівників, що спеціалізується на випуску електроприладів: кавомолки, приладдя для гоління, соковижималки, міксери. Десять років тому глава фірми, дипломований інженер Іваненко почав випускати кавомолки; кожен півроку він випускав нову модель.

Фірма надто розширилася з тих пір, коли Іваненко в 1998 році створив її з колективом у складі 8 чоловік. Успіх пов'язаний із двома причинами: прилади першокласної якості й надійні; вирішальним фактором успіху, однак, є система збуту продукції: Іваненко збуває свою продукцію командою в складі 100 чоловік винятково приватним особам. Відповідальним за збут є пан Каширін, що був раніше першим заступником Іваненка.

Служба збуту:

- а) чітко організована й працює тільки на комісійних засадах;
- б) працівники збуту дуже добре підготовлені;
- в) збут одержує 50 % доходу від кожного проданого приладу.

До загальних правил ведення бізнесу Іваненка відноситься, крім того, те, що:

- а) на кожний прилад дається гарантія на 2 роки;
- б) прилади, що зіпсувалися протягом цього часу, не ремонтуються, а замінюються новими. Покупець просто відправляє свій дефектний прилад разом з гарантійним талоном на фірму й натомість одержує новий. Тим самим, агенти не повинні займатися рекламаціями. Частка повернутого товару в середньому за останні три роки становила близько 2,5 % від загального обсягу продажів.

Але останнім часом ходять чутки, що Іваненко збирається продати своє підприємство американській фірмі. Йому, нібито, зробили дуже вигідну пропозицію. Каширін, який подорожує майже постійно по зоні ходиться Каширін, не замислюючись, заявляють: якщо ці чутки вірні, то вони будуть шукати собі іншу роботу. Працювати під американським керівництвом вони не збираються.

Стурбований Каширін повертається на фірму. Наступного ранку від секретаря він довідався про те, що пан Іваненко, нібито, посварився зі своєю дружиною й хоче розлучатися. Розповідають, що він уночі буквально викинув свою дружину на вулицю. Однак історію про продаж американській фірмі секретар вважає жартом.

Зрештою, їй, як секретареві Іваненка, було б відомо про те, якби велися подібні переговори. Між іншим, із шефом весь тиждень ніхто не міг зв'язатися.

Комерційний директор фірми пан Дубинін повідомив пану Каширіну, що пан Іваненко в цей час знаходиться у Парижі. Більше йому нічого не відомо.

Через тиждень, 1 квітня директор знову з'явився. У той же день – уперше за увесь час існування фірми – до своєї роботи приступає асистент директора. Його прізвище Жалев, і останнім часом він працював на французькій дочірній фірмі «Сіменс електрик».

Пан Іваненко направляє всім працівникам внутрішній відкритий інформаційний лист, в якому він спростовує всякий намір продажу фірми. Це, нібито, безвідповідальні чутки. Навпаки, він готує подальше розширення фірми: фірма має намір у майбутньому включити до свого асортименту збут мікрохвильових печей. Тому він очікує, щоб кожний із працівників і надалі з відповідальністю ставився до своєї роботи, як і раніше. Крім того, у цьому листі пан Іваненко призначив виробничі збори на останній день цього місяця, тобто на п'ятницю 28 квітня.

Протягом усього місяця ходили самі неймовірні чутки: 19 квітня пан Дубинін, нібито, відправився в Гамбург, щоб там таємно провести переговори з японцями. Служба збуту буде розпущена й реорганізована; у майбутньому поставки будуть провадитися тільки на оптові торговельні підприємства; всі агенти, якщо вони залишаться на фірмі, будуть одержувати тверду частину винагороду й додаткову винагороду від обороту.

Каширін, дуже стурбований цими чутками, звертається в середині ні місяця до директора. Як і слід було сподіватися, Іваненко реагує нестримано. Він завжди вважав, що політика фірми й збуту – його справа. Працівники як у сфері виробництва, так і в сфері збуту повинні бути раді й вдячні, що Іваненко, будучи обдарованим інженером, винайшов прилади, які завдяки своїй якості й надійності користуються великим попитом. Йому й надалі не спаде на думку запитувати у будь-кого дозволу на здійснення нових ідей.

Під час виробничих зборів Іваненко заявляє наступне:

1. Він не розуміє, чому могли виникнути ці дурні чутки.

2. Усе залишається, як і раніше, за одним виключенням: замість власного винаходу фірма «Електро» приблизно за 3 місяці випустить мікрохвильову піч, що буде запропонована на ринку за ціною менше 200 у.о. Прилад монтується в Україні за японською ліцензією, із застосуванням зроблених у Японії електронних елементів перемикання. Також і цей прилад не буде ремонтуватися й у випадку поломки – обмінюватися на новий. Комісій-ний відсоток від цього нового приладу повинен бути знижений до 25% від продажної ціни, зате цей прилад дуже добре продається, тому що він не надходить, як звичайно, у торгівлю. Після виступу пана Іваненка весь персонал мовчав. По ньому не було видно ні згоди, ні заперечення. Після того, як ніхто не виявив бажання виступити, у тому числі й керівники, пан Іваненко мовчки й похитуючи головою, вийшов із зали.

*Завдання*

1. Про що оповідає дана ситуація? (наводиться 5-7 ключових слів, навколо яких розгорнеться дискусія в аудиторії).

2. Сформулюйте проблему, що має місце в ситуації (проблема зазвичай являє собою розходження між тим, що має бути, і тим, що спостерігається; між тим, що хтось щось хотів зробити, але не зміг: проблеми лежать у діях/поведінці людей).

3. Що Ви можете сказати про організацію, що наводиться в ситуації? (Відзначаються ті аспекти середовища усередині та поза організацією, які можуть допомогти рішенню виявленої в п. 2 проблеми).

4. Що Ви можете сказати про персонажів, які беруть участь у подіях? Яке ставлення директора фірми до своїх працівників демонструє наведена ситуація? Як Ви охарактеризуєте поведінку пана Каширіна? Яку роль виконує у даній ситуації секретар директора? Що можна сказати про інших учасників ситуації? (Щодо кожного персонажа відзначаються ті особистісні й поведінкові аспекти, які допоможуть виробити рішення; особистість характеризується на основі її ставлення до фактів, речей, подій, ситуації, до інших людей).

5. Що Ви можете сказати про самі події? Аналіз подій робиться у зворотному (від сьогоднішнього до минулого) порядку для виявлення, що із чого випливає з поясненням, чому попередня подія обумовила наступну.

6. Які аспекти вивченої теми доречно розглянути для ухвалення рішення в даній ситуації? (З теорії береться те, що допоможе виробити рішення й обґрунтувати його).

7. Припустимо, що Ви прийшли на фірму «Електро» як фахівець-консультант фірми. Що Ви порекомендували б панові Іваненко, а також панові Каширину щодо комунікації й мотивації? Запропонуйте можливий план заходів щодо створення системи ефективних бізнес-комунікацій в організації «Електро». (Пропонуються й коротко коментуються можливі варіанти рішення проблеми).

#### *Методичні вказівки до проведення ділової гри*

Порядок завдання: індивідуальне читання тексту й аналіз ситуації; письмовий виклад власного бачення й пропозицій; обговорення ситуації в групі; вироблення загальних рекомендацій. підведення підсумків



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЗУ, 1999. – 644 с.
3. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой вузов» / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – 4-е изд., стер. – Минск: ООО «Новое знание», 2003. – 368 с.
4. Мельниченко С. В. Менеджмент підприємства туристичної індустрії : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / С. В. Мельниченко, Н. І. Ведмідь. – К. : КНТЕУ, 2005. – 218 с.
5. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. / Х. Й. Роглев. – К. : Кондор, 2005. – 408 с.
6. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : КНТЕУ, 2006. – 537 с.

### Додаткова література

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном би знесе : практикум / Е. В. Агамирова. – М. : Издат.-торг. корпорация «Дашков и К», 2006. – 176 с.
2. Агеева О. А. Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. для вузов по специальности «Менеджмент» / О. А. Агеева, Д. Н. Акуленок, Н. М. Васильев [и др.]. – М. : ЭКМОС, 2000. – 399 с.
3. Богалдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб.-метод. пособ. / В. В. Богалдин-Малых. – М. : Изд-во МПСИ, 2004. – 559 с.
4. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменов. – 2-ге вид., випр. та допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 372 с.
5. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент : теория, практикум / Ю. Л. Васильченко. – К. : Наша культура и наука, 2001. – 200 с.
6. Виноградова О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
7. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 652 с.
8. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес : учебник / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 348 с.
9. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В.М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. 584 с.
10. Жукова М. А. Индустрия туризма. Менеджмент организаций / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2003.
11. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме :

учеб. для студ. ВУЗ / Н. А. Зайцева. – М. : Академия, 2003. – 224 с.

12. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

13. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Мельниченко. – К. : КНТЕУ, 2008. – 494 с.

14. Мойсеева Н. К. Стратегическое управление туристической фирмой / Н. К. Мойсеева. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 270 с.

15. Организация и управление гостиничным бизнесом : учебник / Под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. – М. : Издательский дом «АЛЬПИНА», 2001. – Т2 – 576 с.

16. Орликовський М. О. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. екон. вузів / М. О. Орликовський, Г. В. Осовська, В. І. Ткачук. – К. : Кондор, 2012 – 410 с.

17. Орлов А. И. Менеджмент : учебник / А. И. Орлов. – М. : Изумруд, 2003. – 64с.

18. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства : учебник / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2000. – 206 с.

19. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.

20. Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма : учеб. пособие / А. Д. Чудновский. – М. : КНОРУС, 2005. – 448 с.

21. Шевчук С. П. Методика викладання менеджменту : навч. посіб. / С. П. Шевчук, Л. П. Матвієнко, О. С. Шевчук. – Миколаїв : ВМУРоЛ «Україна», 2009. – 220 с.

22. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. – К. : КНТЕУ, 2005. – 597 с.

## ЗМІСТ

Вступ	3
Програма дисципліни «Менеджмент організацій»	4
Теми практичних занять та методичні вказівки до їх проведення	8
Практичні завдання та методика їх вирішення	26
Рекомендована література	41

Навчально-методичне видання

**Буняк** Надія Михайлівна

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**  
Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 17.02.2016. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 2,14  
Тираж 30 прим.  
Друк ПП Іванюк В.П. 43021, м. Луцьк, вул. Винниченка, 63  
Свідоцтво Держкомінформу України  
ВЛн №31 від 04.02.2004 р.