

Рекомендована література

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
2. Дзвінчук Д. І., Малімон В. І., Петренко В. П. Менеджмент організацій: конспект лекцій.– Івано-Франківськ. 2007.–211 с.
3. Друкер П., Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
5. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навчальний посібник. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.
6. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – Київ : Академвидав. 2003. – 414 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А.М. Татлыбаевой.–СПб.: Евразия, 1999. Терминологическая правка В. Данченко К. : PSYLIB, 2004. – 320 с.
8. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л. Є. Довгань, М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 250 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
10. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
11. Основи менеджменту : навч. посібник. / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.
12. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навчальний посібник / О. Д. Сердюк. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
13. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навчальний посібник / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с.

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Назарій Мандюк, Юля Масюк, Софія Білоус

Методичні рекомендації з предмету

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

для студентів спеціальності туризм

Львів - 2019

Рецензент:

Наконецний Ю.І. – кандидат географічних наук доцент кафедри ґрунтознавства і географії ґрунтів Львівського національного університету імені Івана Франка

Рекомендовано до друку
Вченою радою географічного факультету
Львівський національний університет імені Івана Франка.
Протокол № від

Мандюк Н.Л., Масюк Ю.О., Білоус С.В.

Менеджмент в туризмі: методичні рекомендації. - Львів 2019. – 60 с.

Львівський національний університет імені Івана Франка
2019

Ситуаційна задача № 8.1 Морально-етичні питання в менеджменті

Ви – головний менеджер великої компанії, що виробляє всесвітньо відому марку цигарок. Компанія володіє численними фабриками, які розташовані по всьому світові і яка досягла великих обсягів продаж. З'явилась можливість відкрити ще одне підприємство у одній із областей країни, і від Вас залежить рішення – підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво даної фабрики забезпечить новими робочими місцями цей регіон, тим самим вирішиться актуальне питання щодо безробіття у цьому регіоні. З іншого боку – це принесе великий прибуток Вашій компанії. Однак Ви, займаючись виробництвом та продажем гуртових партій цигарок, досі не були впевнені у тому, що паління викликає рак. Нещодавно Вам до рук потрапив звіт про проведені дослідження, у якому було встановлено прямий зв'язок між палінням та онкологічними захворюваннями.

Запитання:

1. Яким буде Ваше рішення? Чи підпишете Ви новий контракт? Чому? Обґрунтуйте своє рішення.

Ситуаційна задача № 8.2 Морально-етичні питання в менеджменті

Ви – менеджер туристичної фірми. До Вас прийшла жінка, яка бажає відпочити у Греції. У той же час у Вас «горить» тур на Мертве море до Ізраїлю. У жінки явно виражені проблеми із тиском, є задишка. Ви, у свою чергу, знаєте, що гіпертонікам їхати на Мертве море протипоказано.

Запитання:

1. Якими будуть Ваші дії?
2. Чи продовжити Ви продаж Вашого туру на Мертве море за виявлених Вами таких обставин із здоров'ям у потенційного клієнта?
3. Які засоби просування Ви застосуєте для продажу даного туру?

Ситуаційна задача № 7 Контроль та конфліктна ситуація

У колективі відділу одного великого підприємства, яке займається також науковими розробками у галузі інформаційних технологій, за роки спільної роботи склалися хороші відносини між усіма членами колективу. Відділ успішно справлявся з дорученими завданнями.

У зв'язку з переведенням на іншу роботу старого начальника відділу на його посаду був призначений молодий вчений, відомий своїми новаторськими розробками. Свою діяльність новий керівник почав зі зміцнення трудової дисципліни: була встановлена реєстрація часу приходу на роботу і звільнення з роботи, внутрішніх відряджень, встановлено час прийомів з особистих питань. Він розширив тематику досліджень відділу, уклавши договори з виробничими організаціями відповідно до своєї наукової спеціалізації. Завдання підлеглим намагався давати якомога детальніше, вважаючи, що співробітники недостатньо компетентні в цих питаннях і що вони строго повинні дотримуватися інструкцій.

Через деякий час замовники відзначили погіршення якості наукових розробок відділу. У колективі погіршилися взаємини, підвищилася дратівливість, почалися конфлікти. Вирішивши, що потрібно оздоровити колектив, начальник відділу запропонував піти на пенсію декільком працівникам, взявши на їх місце молодих фахівців. Проте становище не покращилося.

Ваша думка щодо ситуації напрямків її виправлення?

Визначте:

1. Вид контролю (за змістом, за етапами, за рівнем централізації), тип конфлікту (конфлікти ролей, конфлікти бажань, конфлікти норм поведінки);
2. Склад контрольованих сторін та конфліктуючих сторін;
3. Приводи і справжні причини виникнення конфліктної ситуації, помилки при здійсненні контролю;
4. Методи і конкретні шляхи вирішення конфлікту, методи підвищення ефективності контролю.

Навчально-методичний план курсу

Пояснювальна записка до навчально-тематичного плану курсу „Менеджмент в туризмі”
(3 курс, 5-6 семестри)

Навчально-методичні матеріали „Менеджмент в туризмі” призначені для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за спеціальністю „Туризм”. Освоєння даного спецкурсу передбачене робочою навчальною програмою.

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати вміння вирішення питання управління в туризмі, реалізації функцій менеджменту, використання методів та інструментів менеджменту, організації роботи менеджера. Даний навчальний курс має теоретичну і практичну спрямованість. Він розрахований на студентів, що вже мають певну теоретичну базу в результаті вивчення дисциплін: туроперейтинг, організація туристичного обслуговування. Методична побудова курсу передбачає обов'язкове практичне закріплення теоретичного матеріалу.

Мета: формування у майбутніх менеджерів знань, умінь та навичок управлінської роботи в туристичному сервісі.

Завдання:

- здобуття знань про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства;
- засвоєння принципів управління;
- вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища;
- вивчення методів управління;

В результаті вивчення даного курсу студент повинен

знати: основні поняття, принципи, та інструменти менеджменту, специфіку управління підприємством туристичної сфери.

вміти: здійснювати поточне та стратегічне планування, розробляти організаційні структури управління та вибудовувати систему управління на підприємстві, використовувати засоби мотивації персоналу, проводити ефективний контроль.

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни <i>денна форма навчання</i>
Кількість кредитів 2	Галузь знань 1401 Сфера обслуговування	Нормативна
Модулів	Напрямок 6.140103 Туризм	<i>Рік підготовки:</i>
Змістових модулів 2	Спеціальність (професійне спрямування) Туризм	3
Загальна кількість годин 150		<i>Семестр</i>
		5-й, 6-й
		<i>Лекції</i>
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 1,5 самостійної роботи студента – 3,3	Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр	48 год.
		<i>Практичні, семінарські</i>
		48 год.
		<i>Лабораторні</i>
		<i>Самостійна робота</i>
		54 год.
ІНДЗ:		
		Вид контролю: залік

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить – 96/54

Ситуаційна задача № 5 Комунікації в організації

Ірина Сергіївна Колесникова працює під керівництвом одного і того ж начальника вже 11 років. Одного разу її давня подруга за чаєм запитала, наскільки їй добре працювати зі своїм начальником? Пролунав приблизно таку відповідь: «Взагалі-то нічого. Він мені не докучає. Я роблю свою роботу». Тоді подруга поцікавилася: «Але ти ж працюєш на одному місці 11 років. Як ти працюєш? Тебе коли-небудь підвищать? Будь ласка, не ображайся, але мені абсолютно не зрозуміло, яке відношення має те, що ти робиш, до роботи фірми».

Ірина Сергіївна задумалася: «Я дійсно не знаю, чи добре я працюю ... Мій начальник ніколи зі мною про це не говорить. Правда, я завжди вважала, що відсутність новин - вже хороша новина. Що стосується змісту і важливості моєї роботи, то при прийомі на фірму мені щось не дуже виразно пояснили і більше про це не йшлося. Ми з керівником не дуже спілкуємося».

Запитання:

1. Які цілі і умови ефективності комунікацій між керівником і підлеглим відсутні?
2. Як можна визначити рівень вертикальних комунікацій?
3. Чи існують можливості для висхідних комунікацій в даній ситуації?
4. Яким чином можна більш ефективно побудувати зворотний зв'язок?

Ситуаційна задача № 6 Завдання про взаємини з підлеглими

Уявіть собі, що до Вас в підпорядкування надходить людина, яка раніше працював на посаді такого ж рівня, як і Ваша. Чим може бути викликаний такий перехід і які Ваші дії?

Запитання:

1. Які принципи мотивації Ви збираєтеся застосовувати до цього працівника?
2. Визначіть типи та форми мотивування, які б могли бути застосовані у цій ситуації, а також типи та форми мотивування, які не підходять чи могли б зашкодити даному працівнику.

прислухається до порад, намагається їх виконати. У робочих завданнях, особливо у важких, проявляє велику енергію і зацікавленість, вкрай працездатна. Легко сходиться з новими людьми. Її охоче слухають в колективі, вважають хорошою людиною. Швидко звикає до нових вимог.

2. Лев Вікторович - бухгалтер, 38 років. Спокійний, небалакучий. Навколишні говорять, що він дурний, але працює Лев Вікторович добре: ніколи не робить помилок в розрахунках. Зазвичай не свариться. Єдина сварка була пов'язана з тим, що одного разу, коли він був у відпустці, його стіл був винесений з кабінету і замінений новим. Після повернення з відпустки він в різкій формі зажадав повернути стіл. Вимога була задоволена, і Лев Вікторович заспокоївся. Товариші по службі вважають, що він дуже захоплений роботою, так як забуває про обід і не ходить під час перерви у їдальню. Головний бухгалтер поважає його за акуратність і сумлінність в роботі, але каже, що Лев Вікторович надзвичайно впертий, і змусити його виконати роботу, яку він не хоче робити, неможливо.

3. Тетяна Олексіївна – менеджер середньої ланки, 40 років. Це безмежно захоплива натура. Часто бере роботу не під силу, до крайності рухлива. Вона в будь-яку хвилину готова зірватися з місця і «летіти» в будь-якому напрямку. Тетяна Олексіївна – особа запальна. Завдання розуміє відразу, але в роботі робить багато помилок через квапливість і неухважність. Вона дуже ініціативна. Всіх «засипає» питаннями. Дуже любить, коли її хвалять і ставлять в приклад, на критику сердиться і може зірватися, а на тих, хто критикує, ображається та приховує у собі негатив від цього.

Запитання:

1. Які основні потреби цих людей згідно піраміді Маслоу?
2. Якими способами Вам слід задовольняти їхні потреби?
3. Уточніть, які типи та підтипи стимулювання можна застосувати до цих працівників.

Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Основи менеджменту в туризмі

Тема 1. Основні поняття менеджменту в туризмі та підходи до його визначення

Поняття, зміст та сутність менеджменту. Інструменти менеджменту. Менеджер у системі управління, основні функції менеджера. Рівні управління. Основні підходи в менеджменті.

Тема 2. Методичні основи менеджменту в туризмі

Основні категорії теорії управління. Основні закони та закономірності менеджменту. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Класифікація методів менеджменту.

Тема 3. Організація, її внутрішнє та зовнішнє середовище

Поняття та ознаки організації. Модель організації, загальні риси організацій. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища туристичної організації. Класифікація організацій. Туристичне підприємство як різновид організації.

Тема 4. Управлінські рішення

Сутність управлінських рішень. Принципи прийняття управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Види управлінських рішень.

Змістовий модуль 2. Функції та комплекс менеджменту

Тема 5. Функція планування

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Принципи планування. Види та рівні планування. Процес планування.

Тема 6. Функція організації

Сутність і зміст організації як функції менеджменту в системі управління. Делегування повноважень, повноваження і відповідальність. Організаційна структура управління.

Принципи побудови та вимоги до організаційних структур управління. Види управлінських відносин. Класифікація організаційних структур управління

Тема 7. Функція мотивації

Характеристика функції мотивації. Основні категорії в системі мотивації. Засоби мотиваційного впливу. Стимули та їх класифікація. Винагородження і покарання в системі мотивації.

Тема 8. Функція контролю

Поняття контролю. Цілі та основа контролю. Принципи і вимоги до системи контролю. Етапи процесу контролю. Види контролю.

Тема 9. Стратегічний менеджмент

Поняття та сутність стратегічного менеджменту. Поняття стратегії. Процес розробки стратегії. Стратегічний аналіз.

Тема 10. Маркетинг менеджмент

Поняття маркетинг менеджменту. Специфіка маркетингового управління. Структура і процес маркетинг менеджменту. Моделі маркетингових структур, їх переваги і недоліки. Маркетинговий контроль.

Тема 11. Інноваційний менеджмент

Поняття інновацій та їх види. Сутність та зміст інноваційного менеджменту. Функції інноваційного менеджменту. Інноваційний потенціал та його оцінка.

Тема 12. Кадровий менеджмент

Поняття управління персоналом. Кадровий стан туристичного підприємства. Структурно-логічна схема управління персоналом. Управління відбором персоналу. Планування чисельності працівників та витрат на оплату праці.

Тема 13. Управління ризиком в туризмі

Сутність та зміст управління ризиком. Види ризиків. Можливі ризики у веденні туристичної діяльності та шляхи їх уникнення. Методи мінімізації ризиків.

3. Формулювання проблеми, вибір прийняттого з варіантів вирішення проблеми, обговорення обраного варіанту рішення.

4. Формулювання проблеми і проблемної ситуації, розробка варіантів рішень, вибір найкращого з варіантів, організація виконання рішення, оцінка рішення проблеми.

5. Формулювання проблемної ситуації, аналіз варіантів рішень, обговорення варіантів рішення в колективі, вибір рішення, організація виконання рішення, оцінка рішення проблеми.

Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуаційна задача № 3 Мотивація працівників

Припустимо, у Вас в підпорядкуванні працює людина, яка вже як кілька переросла свою посаду. Однак через різні об'єктивні причини кар'єрний ріст неможливий, а дохід достатньо високий, є також комісійні.

Запитання:

1. Знайдіть шляхи додаткової мотивації такого співробітника.
2. Визначте типи мотивування, а також форми стимулювання.

Ситуаційна задача № 4 Стимулювання працівників

У Вашому колективі працюють такі співробітники:

1. Вероніка Матвіївна – менеджер нижчої ланки, 31 рік. Дуже рухлива жінка, яка постійно кудись поспішає, біжить, з'являється то там, то тут. Коли вона розмовляє з кимось, то постійно змінює позу, крутить щось у руках, відволікається, розмовляє відразу з декількома людьми. Її легко зацікавити всім новим, але вона порівняно швидко остигає. Переважна настрої - веселий, бадьорий. На питання: «Як справи?» - відповідає з посмішкою: «Дуже добре», - хоча іноді виявляється, що справи і на роботі і в особистому житті у неї не складаються ідеально. Про свої досягнення радісно оголошує всім: «Ось, начальник цеху знову похвалив». Прикрощів не приховує, розповідає про них, але завжди бадьоро додає: «Це якимось випадково вийшло ...»; «Це можна виправити». Іноді засмучується, навіть плаче, але недовго. Швидко заспокоюється і знову сміється. Незважаючи на жвавість і непосидючість, її легко дисциплінувати, вона охоче

які виготовляються підприємством – 3, кількість груп споживачів – 4.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Ситуаційна задача № 1 Фактори внутрішнього середовища

Виділіть з наведених факторів і умов розвитку організації ті, які відносяться до її внутрішньому середовищі і складають зміст її головних елементів (ресурсів, структури, культури):

1. Залучення і утримання кваліфікованих фахівців.
2. Збільшення частки компанії на ринку.
3. Впровадження нових інформаційних технологій в управління компанією.
4. Створення згуртованої управлінської команди.
5. Залучення довгострокових стратегічних інвестицій.
6. Зміна типу, рівня та інтенсивності конкуренції.
7. Підвищення якості обслуговування клієнтів.
8. Контроль економії на витратах.
9. Розвиток корпоративної культури.
10. Створення ефективної системи для обміну інформацією всередині компанії.

Ситуаційна задача № 2 Етапи прийняття управлінських рішень

Яка послідовність із запропонованих нижче кроків є кращою при прийнятті управлінського рішення, що базується на раціональній моделі?

1. Розробка варіантів рішень, аналіз варіантів рішень, вибір найкращого з варіантів.
2. Аналіз варіантів рішень, вибір найкращого з варіантів, узгодження обраного варіанту рішення з колективом, оцінка рішення проблеми, організація виконання рішення.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Денна форма					
	Усього	у тому числі				
л		п	лаб	інд	ср	
1	2	3	4	5	6	7
Модуль 1						
Змістовий модуль 1.						
1. Основні поняття менеджменту в туризмі та підходи до його визначення	11	4	4			7
2. Методичні основи менеджменту в туризмі	11	4	4			7
3. Організація, її внутрішнє та зовнішнє середовище	15	4	4			7
4. Управлінські рішення	23	4	4			7
Разом – зм. модуль 1	60	16	16			28
Змістовий модуль 1.						
5. Функція планування	12	4	4			4
6. Функція організації	12	4	4			4
7. Функція мотивації	12	4	4			4
8. Функція контролю	12	4	4			4
9. Стратегічний менеджмент	10	4	4			2
10. Маркетинг менеджмент	10	4	4			2
11. Інноваційний менеджмент	10	4	4			2
12. Кадровий менеджмент	6	2	2			2
13. Управління ризиком в туризмі	6	2	2			2
Разом – зм. модуль 2	90	32	32			26
Усього годин	90	48	48			54

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

Семінарські заняття 1

Поняття менеджменту в туризмі

1. Поняття та сутність менеджменту.
2. Інструменти, обмеження та завдання менеджменту туристичних підприємств.
3. Комплекс менеджменту
4. Менеджер та його функції у системі управління туристичного підприємства.
5. Рівні управління.
6. Роль та функціональні групи менеджерів
7. Основні підходи в менеджменті.
8. Процесний підхід.
9. Системний підхід.
10. Ситуативний підхід

Семінарські заняття 2

Методичні основи менеджменту

1. Основні закони та закономірності менеджменту
2. Принципи менеджменту
3. Поняття і специфіка процесу менеджменту
4. Процес менеджменту в різних аспектах
5. Властивостями процесу менеджменту
6. Управлінські цикли, процедури та операції в процесу менеджменту

Семінарські заняття 3

Методи менеджменту в туризмі

1. Поняття методів менеджменту
2. Організаційно-адміністративні методи управління
3. Економічні методи менеджменту
4. Соціально-психологічні методи менеджменту

– зростає середня тривалість життя і вікова група 35+ збільшується.

Технологічні фактори:

- технологічного пориву в галузі не спостерігається;
- гравці не поспішають ввозити технології, що використовуються на більш розвинених ринках;
- на ринку більше цінується дизайн, ніж технологічні властивості продукту;
- дослідження і нові розробки ведуться тільки в галузі поліпшення сенсорики;
- у ароматизаторах розробляється технологія, що дозволяє знизити вартість сировини на 15%.

Практична робота № 6

Визначення організаційної структури управління

Завдання до практичної роботи

Сплануйте за наведеними даними організаційну структуру та вкажіть її вид:

Завдання А. Модельне агенство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 3, кількість видів послуг, які надає організація – 6, кількість груп споживачів – 5.

Завдання Б. Велике промислове підприємство, обслуговує сферу послуг, кількість заступників директора – 7, кількість виробничих підрозділів – 9, кількість функціональних служб – 6, кількість видів продукції, яке виготовляє підприємство – 5, кількість груп споживачів – 4.

Завдання В. Мале торгове-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 3, кількість функціональних служб – 2, кількість видів послуг, які надає підприємство – 4, кількість груп споживачів – 6.

Завдання Г. Середнє промислове підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 6, кількість функціональних служб – 4, кількість видів продукції,

асортиментний портфель товарів, знизити лінійки дорогих продуктів і ввести нові економічні пропозиції. також слід відмовитися від підвищення цін на дешевий асортимент.

Наочний приклад PEST аналізу

Даний приклад спрощеного PEST-аналізу підприємства допоможе закріпити прочитаний матеріал і зрозуміти, як зробити аналіз на практиці.

Політичні фактори:

- прийнято новий закон, що регламентує рекламну діяльність, регулює вимоги до рекламних текстів і забороняє використовувати в рекламі лікарів;
- в поточному році збільшаться обмеження на вивезення сировини та запровадяться більш високе мито на ввезення;
- зростання напруги у відносинах між нашою країною та країною головного експортера.

Економічні фактори:

- у наступному році прогноз по зростанню ВВП країни близько 3%;
- доступність кредитів буде зростати;
- інфляція прогнозується на рівні 7%, зниження безробіття до 10%;
- рівень доходів населення знизиться;
- курси основних валют будуть продовжувати зростати.

Соціально-культурні фактори:

- у суспільстві зростає позитивне ставлення до натуральних продуктів;
- люди більш схильні купувати імпортні товари;
- збільшується кількість покупок через Інтернет і використання мобільного інтернету у віковій категорії до 35 років;
- знижується страх перед кредитуванням;
- люди вважають за краще витратити свій дохід і не налаштовані на формування довгострокових накопичень;

Семінарські заняття 4 Організація та її середовище

1. Поняття і сутність організації.
2. Завдання та принципи роботи організації
3. Характерні ознаки організацій.
4. Характеристика внутрішнього середовища туристичної організації
5. Характеристика зовнішнього середовища туристичної організації
6. Моделі організацій як об'єктів управління
7. Класифікація організацій.
8. Туристичне підприємство як різновид організації
9. Характерні ознаки підприємства
10. Специфіка діяльності підприємств
11. Принципи функціонування туристичного підприємства
12. Мета функції та роль підприємств
13. Класифікація підприємств
14. Об'єднання підприємств

Семінарські заняття 5 Управлінські рішення

1. Сутність і поняття управлінських рішень
2. Основні підходи до прийняття рішень
3. Принципи прийняття управлінських рішень
4. Вимоги до управлінських рішень
5. Процес прийняття рішень
6. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
7. Методи прийняття рішень
8. Класифікація управлінських рішень.
9. Організація та контроль виконання рішень
10. Типологія стилів керівництва

Семінарські заняття 6

Планування як функція менеджменту

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Принципи планування
3. Етапи процесу планування
4. Рівні планування
5. Стратегічне планування
6. Тактичне планування
7. Оперативне планування
8. Система планів туристичного підприємства
9. Бізнес-план в системі планування
10. Класифікація планів за різними критеріями

Семінарські заняття 7

Організація як функція менеджменту

1. Сутність і зміст функції організації
2. Складові організаційного процесу
3. Управлінські відносини в туристичному підприємстві
4. Делегування повноважень, повноваження і відповідальність
5. Централізовані та децентралізовані підприємства
6. Поняття організаційної структури управління.
7. Елементи та категорії організаційних структур управління
8. Вимоги до організаційних структур управління
9. Значення організаційних структур управління
10. Класифікація організаційних структур управління в туризмі
11. Лінійна організаційна структура управління
12. Функціональна організаційна структура управління
13. Лінійно-функціональна структура управління
14. Дивізійна організаційна структура управління
15. Матрична організаційна структура управління

фактору прописати вплив фактора на галузь, на компанію і спланувати програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактора і максимально використовувати позитивний вплив фактора на діяльність компанії (див. табл 8.).

Таблиця 8.

Фінальна форма для аналізу

	Зміни у галузі	Зміни у компанії	Дії
Політичні			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			
Економічні			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			
Соціально-культурні			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			
Технологічні			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			

Наприклад, зниження реальних наявних доходів населення призведе до зміни кошика споживаних продуктів в галузі, відмови від частини продуктів, зростання попиту на більш дешеві товари. Для компанії це може означати, наприклад, збільшення продажів більш дешевих товарів. Для того, щоб мінімізувати вплив даного чинника слід переглянути

Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
Технологічні фактори								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
Загальний підсумок	27						41,0	

Чим вищою є реальна значимість фактора (в табл. 6 це стовпець «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактора на бізнес.

5. Складання зведеної таблиці PEST аналізу

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку спадання своєї важливості розміщуються в наступній таблиці 7:

Таблиця 7.

Зведена таблиця PEST аналізу

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 3	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Таблиця PEST аналізу – це проміжний варіант. Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: по кожному

Семінарські заняття 8

Мотивація як функція менеджменту

1. Характеристика функції мотивації
2. Значення і завдання мотивації в туристичному підприємстві
3. Принципи системи мотивації
4. Основні категорії в системі мотивації
5. Мотивування та його типи
6. Класифікація стимулів
7. Матеріальне стимулювання
8. Соціальне стимулювання
9. Морально-психологічні стимули
10. Фактори, що впливають на вибір системи стимулів
11. Винагородження в системі мотивації
12. Вимоги до застосування системи покарань

Семінарські заняття 9

Контроль як функція менеджменту

1. Поняття та сутність контролю
2. Функції контролю
3. Завдання контролю в управлінні туристичною діяльністю
4. Принципи контролю
5. Вимоги до системи контролю
6. Підвищення ефективності контролю
7. Помилки при здійсненні контролю
8. Етапи процесу контролю в туристичному підприємстві
9. Види контролю.

Семінарські заняття 10

Стратегічний менеджмент

1. Поняття та сутність стратегічного менеджменту.
2. Передумови стратегічного управління в туризмі
3. Види управлінської діяльності в рамках стратегічного менеджменту
4. Процес стратегічного менеджменту в туристичному підприємстві

5. Поняття стратегії
6. Характерні ознаки стратегії
7. Стратегічний аналіз

Семінарські заняття 11 Маркетинг менеджмент

1. Поняття та функції маркетинг менеджменту.
2. Завдання маркетингового управління в туристичному підприємстві
3. Процес маркетинг менеджменту
4. Організація маркетингу в туристичному підприємстві
5. Принципи організації маркетингу на підприємстві
6. Процес побудови маркетингової організаційної структури
7. Інформаційна маркетингова система
8. Моделі маркетингової організаційної структури
9. Переваги різних моделей маркетингових структур
10. Недоліки різних маркетингових структур
11. Контроль маркетингу *туристичного підприємства*
12. Етапи процесу маркетингового контролю
13. Контроль результатів маркетингової діяльності туристичного підприємства
14. Маркетинговий аудит на туристичному підприємстві

Семінарські заняття 12 Інноваційний менеджмент

1. Поняття інновацій
2. Інноваційна діяльність і його специфіка
3. Інноваційний потенціал туристичного підприємства
4. Класифікація інновацій
5. Сутність та цілі інноваційного менеджменту.
6. Функції інноваційного менеджменту
7. Принципи інноваційного менеджменту
8. Напрямки інноваційної діяльності туристичного підприємства
9. Інноваційний процес
10. Життєвий цикл інновацій

4. Оцінка реальної значущості факторів

Наступним кроком вже можна розрахувати реальну значимість кожного фактора. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього фактора на діяльність компанії. Оцінка із поправкою на вагу вважається середньою оцінкою по фактору, і розраховується наступним чином.

Для фактора 1 (у графі «Політичні фактори):

Оцінка з поправкою на вагу = середня оцінка * (вплив фактора/суму впливів)

Тобто

Оцінка з поправкою на вагу = $4,2 * (1/27) = 4,2 * 0,037 = 0,16$

Для фактора 2 (у графі «Політичні фактори):

Оцінка з поправкою на вагу = $2,4 * (2/27) = 2,4 * 0,74 = 0,18$

Таблиця 6.

Приклад оцінки реальної значущості PEST-факторів

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
Економічні фактори								
Фактор 1	5	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
Соціально-культурні фактори								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19

фактора. У такому випадку обирається той показник, який є ближчим до середнього, названого колегами.

Таблиця 5.

Приклад оцінки ймовірності коливань PEST-факторів

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
Політичні фактори							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
...							
Економічні фактори							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
...							
Соціально-культурні фактори							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
...							
Технологічні фактори							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
...							
Загальний підсумок							41,0

Після виставлення всіх оцінок в окремому стовпці розраховується середнє арифметичне по ним. Це можна зробити, додавши усі експертні оцінки та поділивши їх на 5 (кількість позицій у п'ятибальній шкалі).

Семінарські заняття 13

Кадровий менеджмент

1. Сутність управління персоналом
2. Показники кадрового стану туристичного підприємства
3. Структурно-логічна схема управління персоналом
4. Управління відбором кадрів в туристичному підприємстві
5. Принципи відбору кадрів
6. Планування чисельності працівників та витрат на оплату праці

Семінарські заняття 14

Управління ризиком в туризмі

1. Поняття ризику та невизначеності
2. Джерела виникнення ризиків
3. Внутрішні та зовнішні ризики
4. Втрати туристичного підприємства пов'язані з ризиками
5. Методи аналізу ризиків
6. Групи методів зниження ризиків
7. Найбільш розповсюджені методи зниження ризику в туристичній діяльності

ПРАКТИЧНІ РОБОТИ

Практична робота № 1 Управлінські рішення

Мета практичної роботи

Ухвалення рішення та комунікації тісно пов'язані між собою. Ця практична робота з курсу «Менеджмент в туризмі» дасть змогу дослідити цей зв'язок.

Визначте рішення, які вам доведеться незабаром ухвалити. Якщо ви працюєте менеджером в туристичній фірмі чи готелі, то виберіть реальне завдання, таке як приймання на роботу, відбір працівників для підвищення зарплатні, вибір напрямку турів, вибір маркетингових заходів тощо.

Якщо ви не працюєте, то можете підібрати рішення, які незабаром доведеться ухвалювати у зв'язку з навчанням. Рішення можуть стосуватись того, яку обрати спеціалізацію, відвідувати літню школу чи піти працювати (на яку роботу), жити наступного року в гуртожитку чи ні, на які мовні курси піти. Виберіть саме ті рішення, які ви ще не ухвалювали.

Завдання до практичної роботи

На аркуші паперу складіть список усіх видів інформації, які вам потрібно використовувати для ухвалення рішення. Біля кожного джерела інформації зазначте, чи ви можете її отримати, у якій формі, надійність інформації та інші характеристики.

Далі припустіть, що ви використали інформацію для ухвалення рішення (у цьому випадку доцільно вибрати конкретне рішення і розглянути інформацію, що його стосується). З іншого боку аркуша перерахуйте можливі комунікативні наслідки прийнятого рішення. Наприклад, якщо ви вибрали спеціалізацію у навчальному закладі, то вам, мабуть, потрібно повідомити про це керівника та сім'ю. Наведіть якомога більше наслідків. Біля кожного запису зазначте, як ви спілкуватиметеся з кожною стороною, скільки на це потрібно часу та інші пов'язані чинники. Які поведінкові чинники впливають на ваш вибір. Все детально законспекуйте.

Таблиця 4.

Приклад оцінки значущості факторів PEST аналізу

Опис фактора	Вплив фактора
Політичні фактори	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
Економічні фактори	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
Соціально-культурні фактори	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
Технологічні фактори	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
Загальний підсумок	

3. Проводимо оцінку ймовірності зміни фактора

Ймовірність коливань оцінюється по 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність (див. табл. 5). Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед кола людей, що мають певний досвід роботи в галузі і експертизу в будь-якому з напрямків роботи. Для варіанту практичної роботи для студентів можна обрати метод середньої оцінки – коли 1 студент опитує 2-4-х колег щодо їхньої думки стосовно того чи іншого

- ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів;
 - темпи зростання населення;
 - рівень міграції та імміграційні настрої;
 - статеві-вікова структура населення і тривалість життя;
 - соціальна стратифікація в суспільстві, меншини;
 - розмір і структура сім'ї.
- (Т) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори зовнішнього середовища:
- фактори впливу технологічного середовища на ринок;
 - рівень інновацій і технологічного розвитку галузі;
 - витрати на дослідження і розробки;
 - законодавство в області технологічного оснащення галузі;
 - розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв;
 - доступ до новітніх технологій;
 - ступінь використання, впровадження та передачі технологій.

2. *Визначаємо ступінь впливу факторів*

Після того, як всі фактори, що здатні вплинути на продажі і прибуток компанії, вже є обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактора (див. табл. 4). Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

- вплив фактора є незначним, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії;
- лише невелика, часткова, незначна зміна фактора впливає на продажі і прибуток компанії;
- вплив фактора є високим, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ! Фактори, які зовсім не впливають на діяльність компанії, просто не включаються в таблицю. Оцінка сили впливу фактора – це суб'єктивна експертна оцінка.

Мета практичної роботи

Навики правильного розподілу часу стосуються здатності менеджера з туризму визначити пріоритети у роботі, працювати ефективно та, відповідно, роздавати завдання іншим. Ця практична робота дасть вам змогу вирішувати проблеми, пов'язані з правильним розподілом часу відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища та умов.

Умова практичної роботи

Менеджерам з туризму та туристичним організаціям потрібно зважати на різні умови та чинники, що формують загальне, робоче і внутрішнє середовища. Менеджери часто стикаються з таким обмеженим ресурсом, як час. У добі конкретна кількість годин, а протягом деякого періоду часу потрібно зробити дуже багато завдань та вирішити різноманітні питання. Тому туристичним менеджерам постійно доводиться вирішувати, як розподіляти свій час. Зрозуміло, що вони повинні використовувати його раціонально залежно від умов, які складаються. Помилкою буде витрачання часу на похідні проблеми, які виникають як наслідок більш важливих.

Експерти з тайм менеджменту часто рекомендують менеджерам розпочинати день зі складання списку справ, які потрібно вирішити цього дня. Потім ці денні завдання треба розділити на три групи: ті, що потрібно виконати цього ж дня; ті, що потрібно виконати цього дня, однак їх у разі потреби можна відкласти; ті, що можна відкласти. Тоді менеджеру пропонують виконувати завдання згідно з визначеними пріоритетами.

Завдання до практичної роботи

1. Зверху (зліва направо) на аркуші паперу напишіть три рівні пріоритетів, зазначених вище.
2. Ліворуч (зверху вниз) на цьому ж аркуші напишіть різні елементи й умови робочого та внутрішнього середовища туристичного бізнесу.
3. Заповніть ці стовпці і рядки прикладами, з якими може

- стикнутися туристичний менеджер. Наприклад, подумайте про найвищий, середній та найнижчий рівні пріоритету ситуації із залученням туриста чи розробки нового туру.
- Сформууйте групу з двох або трьох однокурсників і проаналізуйте приклади кожного студента. Вирішіть, досягнуто чи досягнуто не згоди щодо надання пріоритетів у кожному прикладі.
 - Відповіді запишіть та обґрунтуйте.

Практична робота № 3

Розробка та побудова дерева цілей для підприємств галузі туризму та сфери послуг

Мета практичної роботи

Ознайомитися з поняттям «місія підприємства» та «цілі», «дерево цілей» та побудувати дерево можливих цілей організацій сфери обслуговування та туризму по кількох рівнях.

Завдання до практичної роботи

Із запропонованих варіантів необхідно вибрати туристичне підприємство, для якого буде розроблено «дерево цілей». Перед студентами стоїть завдання охарактеризувати бізнес і сформуувати місію, визначити головну стратегічну ціль та побудувати на її основі «дерево цілей».

Варіанти завдань:

№	Вид підприємства	Напрямок діяльності
1.	Туристична фірма	Внутрішній туризм, спеціалізація – лікувальний відпочинок, відпочинок на морі
2.	Туристична фірма	Зовнішній туризм, спеціалізація – автобусні тури країнами Європи, літній відпочинок на морі
3.	Туристична фірма	Внутрішній туризм, спеціалізація – екскурсійно-пізнавальні тури у країни Африки, Азії, сафарі-тури, активний туризм і треккінг високогір'ям

- кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика;
 - прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі;
 - ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право;
 - антимонопольне і трудове законодавство;
 - законодавство з охорони навколишнього середовища;
 - майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі;
 - імовірність розвитку військових дій в країні.
- (E) ECONOMICAL – економічні фактори зовнішнього середовища:
- фактори впливу економічного середовища на ринок;
 - темпи зростання економіки;
 - рівень інфляції і процентні ставки;
 - курси основних валют;
 - рівень безробіття, розмір і умови оплати праці;
 - рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища;
 - кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни;
 - рівень доходів населення;
 - ступінь глобалізації та відкритості економіки;
 - рівень розвитку банківської сфери;
- (S) SOCIO-CULTURAL – соціально-культурні чинники зовнішнього середовища:
- фактори впливу соціально-культурного середовища на ринок;
 - рівень охорони здоров'я та освіти;
 - ставлення до імпортних товарів і послуг;
 - ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію;
 - вимоги до якості продукції і рівня сервісу;
 - культура формування накопичень і кредитування в суспільстві;
 - спосіб життя і звички споживання;
 - розвиток релігії та інших вірувань;

Таблиця 3.

Угрупування PEST-факторів

Опис фактора
Політичні фактори
Фактор 1
Фактор 2.
Фактор 3
...
Економічні фактори
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
Соціально-культурні фактори
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
Технологічні фактори
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...

Нижче пропонується розглянути максимально детальний список PEST чинників, які зазвичай розглядаються компаніями:

(P) POLITICAL – політичні фактори зовнішнього середовища:

- фактори впливу політичного середовища на ринок;
- стійкість політичної влади і існуючого уряду;
- бюрократизація і рівень корупції;
- податкова політика (тарифи і пільги);
- свобода інформації і незалежність ЗМІ;
- тенденції до регулювання або дерегулювання галузі;

4.	Готель	Готельні послуги
5.	Туристична фірма	Діловий туризм, дитячий туризм, навчання та стажування за кордоном
6.	Санаторій	Розташований у м. Трускавець, лікувально-оздоровчий профіль
7.	Туристична фірма	Турагенція, різні напрямки діяльності, орієнтація на середньозабезпечених громадян і студентів
8.	Ресторан	Категорія люкс, VIP-обслуговування, французька і середземноморська кухня, організація банкетів
9.	Готель	Міні-готель на 15 номерів, розташований у центрі великого міста
10.	Хостел	Заклад розміщення на 30 осіб, розташований у окремому будинку
11.	База відпочинку	Котеджного типу, великий парк, поруч озеро
12.	Кафе	З повним обслуговуванням, власна кухня, українська, польська, європейська кухня
13.	Пансіонат з лікуванням	Розташований у сосновому лісі, добре облаштована територія, сучасна лікувальна база
14.	Туристична фірма	Туроператор по трьох напрямках, по інших виконує роль турагента
15.	Готельний комплекс	Багатофункціональний комплекс, два бізнес-центри, декілька ресторанів, барів, тренажерний зал, салон краси
16.	Ресторан	Першої категорії, японська кухня
17.	Туристична фірма	Туроператор по внутрішньому туризму, власний автобусний парк
18.	Кафе	Із частковим обслуговуванням офіціантами, фаст-фуд
19.	Готель	Дві зірки, ресторан, в основному корпоративні клієнти
20.	Туристична фірма	Екскурсійне бюро, перекладацькі послуги

Теоретичні відомості

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Цілі мають відповідати таким вимогам:

- реальність, конкретність, досяжність
- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх
- наукова обґрунтованість, погодженість
- вимірюваність
- однозначність для сприйняття, ясність
- гнучкість
- прийнятність
- відображення змісту діяльності.

Місія — мета, задля якої існує організація. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії. Дерево цілей є інструментом для систематизації дій при вирішенні всіх проблем вдосконалення управління організацією (фірмою). Його можна побудувати шляхом послідовного (зверху вниз) розгалуження і деталізації необхідних дій.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 1.

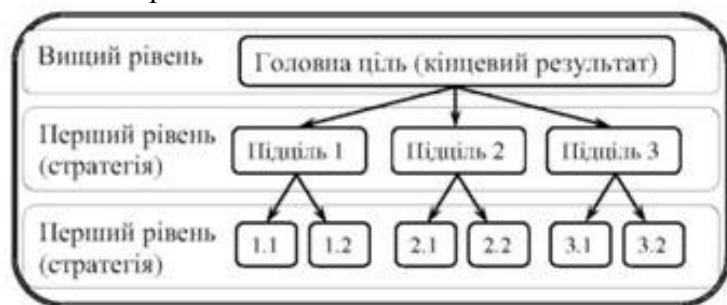


Рис. 1. Послідовність побудови «дерева цілей»

на прибуток компанії визначені, починається найскладніший етап аналізу: розробка тактичних дій, які можуть знизити негативний вплив фактора на діяльність компанії і максимізують прибуток.

Якщо компанія реалізує свої товари на різних географічних ринках і функціонує в різних галузях – рекомендується проводити PEST аналіз для кожної галузі, для кожного ринку.

Важливі моменти складання PEST аналізу

Весь процес проведення PEST аналізу можна умовно розбити на наступні етапи:

1. Визначення факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії.
2. Збір інформації по динаміці і характером зміни кожного фактора.
3. Аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактора
4. Складання зведеної таблиці PEST аналізу.

Інформація та розуміння ситуації – найважливіший етап будь-якого аналізу. Для отримання реалістичної картини про зміну ринкових факторів менеджер опитує людей, які з різних точок зору дивляться на ринок: незалежні експерти ринку, менеджери з продажу, продавці (безпосередньо взаємодіють з кінцевими покупцями), власники бізнесу, керівники різних відділів, топ-менеджмент компанії, маркетологи суміжних галузей. Вивчає всю відкриту інформацію по ринку в інтернет і друкованих виданнях. Аналізує, якого розвитку досягла дана галузь в більш розвинених країнах, з якими проблемами зіткнулася на ринках схожих країн.

1. Визначаємо фактори для аналізу

Першим кроком є складання переліку факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії в довгостроковій перспективі (3-5 років). Необхідно розбити ці фактори на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні (див. табл. 3).

Таблиця 2.

Варіанти PEST аналізу

Варіанти PEST аналізу	Розшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природні (екологічні) + правові чинники)
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL аналіз, доповнений галузевим аналізом ринку)
STEEP	PEST + Ethical (PEST + фактори етичного характеру)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST аналіз з оцінкою чинників на місцевому, національному та глобальному рівні)

Рекомендації по проведенню PEST аналізу

Проводячи PEST аналіз, менеджер прагне описати не просто поточний стан кожного фактора, а прогнозувати його зміна на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу фактора в довгостроковій перспективі на прибуток компанії дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії.

Підійдіть до процесу складання PEST аналізу досконально. Не шкодуйте часу і детально опишіть по кожному фактору ключові тенденції на 3-5 років. Потім, подивіться на всі фактори і залиште тільки ті, які можуть вплинути на прибуток компанії в майбутньому. Після того, як значущі фактори, здатні вплинути

Основне правило побудови «дерева цілей» – це процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід:

1. Ціль вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;
2. Цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової цілі.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

1. Цілі кожного рівня повинні бути порівнянні по масштабу і значенню.
2. Формулювання цілей повинне забезпечувати можливість кількісної і якісної оцінки досягнення мети.
3. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описати бажані результати, а не способи їх отримання.
4. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від однієї і не повинні виходити одна з іншої.
5. Відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».
6. Цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).
7. Забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Показники, що в загальному переліку можуть відображувати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином:

- загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;
- маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;
- цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;
- фінансові цілі: мінімізація податкового "пресу"; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;
- науково-технологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація "know-how" до умов виробництва тощо;
- кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;
- організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо

- зміна смаків і уподобань аудиторії, усталені міфи й упередження.

T (Technological)

T (Technological) – фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі. Дана група чинників вимагає детального аналізу, так як в епоху технологічного процесу саме зміна в технології може кардинально змінити усталену стан ринку.

Додаткові варіанти PEST аналізу

PEST аналіз – це всього лише інструмент, за допомогою якого компанія може оцінити вплив зовнішніх факторів і ризику для бізнесу. І як будь-який інструмент, він легко піддається зміні і набуває все нові варіації.

Найбільш поширеною варіацією PEST аналізу є PEST + EL аналіз. У PESTEL аналіз входять ще два показника: фактори правового характеру (L – Legal) і фактори екологічного характеру (E – Environmental or Ecological). Фактори правового характеру представляють юридичну середу функціонування бізнесу і більш детально розглядають можливу зміну правових актів, які можуть вплинути на прибутковість існування в галузі. Фактори екологічного характеру визначають ступінь впливу компанії на екологічну ситуацію в регіоні; а також чинники екологічного характеру, які можуть відбитися на ефективності бізнесу компанії.

Інші варіації і розширені варіанти PEST аналізу:

В ході аналізу технологічних факторів необхідно звернути увагу на 4 параметра:

- можливі зміни в ключових технологіях, використовуваних на ринку (інновації в обладнанні, матеріалах, в бізнес-моделях і методах ведення бізнесу);
- вплив Інтернету на розвитку ринку;
- вплив мобільних технологій на розвиток ринку;
- інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку.

Бізнес-планування з використанням методу послідовного опису дій

Наприклад, введення закону, який буде обмежувати можливість націнок на товар; зміна оподаткування в галузі або введення нових тарифів; введення закону, що обмежує рекламу або поширення товару; посилення вимог щодо сертифікації товару.

По-друге, необхідно звернути увагу на рівень втручання держави в бізнес компанії. Чи він є значним? Чи буде змінюватися в найближчому майбутньому? По-третє, важливим є також рівень корумпованості галузі та його вплив на діяльність компанії? І, по-четверте, ставлення країни з іншими країнами або міжнародними організаціями. Чи будуть змінюватися, спрощуватися або ускладняться такі взаємини?

E (Econometrical)

E (Econometrical) – фактори економічного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно визначити 6 ключових параметрів, що характеризують стан економіки країни / ринку, на якому функціонує компанія:

- динаміка розвитку економіки - спад, зростання, стагнація;
- зміна курсів валют, вартості капіталу;
- зміна рівня безробіття;
- зміна рівня інфляції;
- зміна наявного доходу на душу населення;
- тенденції в банківській сфері.

S (Socio - cultural)

S (Socio-cultural) – фактори соціального та культурного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно описати 5 ключових параметрів:

- зміна демографічного стану: рух населення (спад або зростання), статево-вікова структура ринку, зміна расової приналежності;
- рівень освіченості населення, в тому числі рівень кваліфікованості кадрів;
- особливості менталітету, важливі культурні цінності;
- зміна соціальних верств населення;

Завдання до практичної роботи

1. Із запропонованих нижче варіантів у таблиці 1 необхідно вибрати підприємство сфери туризму, рекреації, дозвілля чи будь-яке інше, та визначити його: а) мету та вид діяльності; б) цілі, завдання; в) склад виконавців.
2. Скласти бізнес-план згідно відповідей на перелік питань, які перелічено у його розділах.

Таблиця 1.

Варіанти завдань:

№	Вид підприємства	Напрямок діяльності
1.	Туристична фірма	Внутрішній туризм, спеціалізація – лікувальний відпочинок, відпочинок на морі
2.	Туристична фірма	Зовнішній туризм, спеціалізація – автобусні тури країнами Європи, літній відпочинок на морі
3.	Туристична фірма	Внутрішній туризм, спеціалізація – екскурсійно-пізнавальні тури у країни Африки, Азії, сафарі-тури, активний туризм і треккінг високогір'ям
4.	Готель	Готельні послуги, діловий туризм
5.	Туристична фірма	Діловий туризм, дитячий туризм, навчання та стажування за кордоном
6.	Санаторій	Розташований у м. Трускавець, лікувально-оздоровчий профіль, є власний бювет
7.	Туристична фірма	Турагенція, різні напрямки діяльності, орієнтація на середньозабезпечених громадян і студентів

8.	Ресторан	Категорія люкс, VIP-обслуговування, французька і середземноморська кухня, організація банкетів
9.	Готель	Міні-готель на 15 номерів, розташований у центрі великого міста, є ресторан
10.	Хостел	Заклад розміщення на 30 осіб, розташований у окремому будинку
11.	База відпочинку	Котеджного типу, великий парк, поруч озеро, кілька майданчиків для відпочинку
12.	Кафе	З повним обслуговуванням, власна кухня, українська, польська, європейська кухня
13.	Пансіонат з лікуванням	Розташований у м. Моршин, у сосновому лісі, добре облаштована територія, сучасна лікувальна база
14.	Туристична фірма	Туроператор по трьох напрямках, по інших виконує роль турагента
15.	Готельний комплекс	Багатофункціональний комплекс, два бізнес-центри, декілька ресторанів, барів, тренажерний зал, салон краси
16.	Ресторан	Першої категорії, японська кухня
17.	Туристична фірма	Туроператор по внутрішньому туризму, власний автобусний парк
18.	Кафе	Із частковим обслуговуванням офіціантами, фаст-фуд
19.	Готель	Дві зірки, ресторан, в основному корпоративні клієнти
20.	Туристична фірма	Екскурсійне бюро, перекладацькі послуги
21.	Івент-агенція	Обслуговування весільних церемоній, дитячі свята,

законодавство в галузі праці і соціального захисту населення найбільш ймовірні політичні зміни на 3-5 років	- рівень наявного доходу населення - ступінь розвитку банківської системи - найбільш ймовірні економічні зміни на 3-5 років
S (Socio-cultural)	T (Technological)
чисельність населення, статеві-вікова структура населення здоров'я, освіта, соціальна мобільність звички та характер поведінки працівників, відношення до роботи суспільна думка, норми поведінки та обмеження (табу) рівень і стиль життя найбільш ймовірні суспільні зміни на 3-5 років	вклад технологій у розвиток ринку розвиток Інтернету та мобільних пристроїв активність і розвиток науково-технічних досліджень ступінь використання, упровадження та передачі технологій найбільш ймовірні технологічні зміни на 3-5 років

PEST аналіз є аббревіатурою наступних показників галузі: політичні (P), економічні (E), соціально-культурні (S) і технологічні (T). Розберемо кожен групу показників більш детально.

P (Political)

P (Political) – фактори політико-правового середовища компанії. При аналізі політико-правового оточення галузі, ринку або країни рекомендується відповісти на питання щодо ключових змін в галузі політичної стабільності і правового регулювання.

По-перше, чи зміниться найближчим часом законодавча база країни, ринку, галузі, в якій функціонує компанія? Чи вплинуть зміни законодавчої бази на діяльність компанії (в першу чергу в сфері прибутковості бізнесу)?

Розробка PEST-аналізу для характеристики макросередовища підприємства

Завдання до практичної роботи

1. Розглянути теоретичні основи методики проведення PEST-аналізу для характеристики макросередовища підприємств сфери послуг: фактори, підбір показників, додаткові варіанти PEST-аналізу.
2. Ознайомитися із процесом укладання PEST-аналізу, прикладом заповнення допоміжних таблиць.
3. Скласти PEST-аналіз для обраного студентом підприємства, дотримуючись теоретичних відомостей та допоміжних таблиць.

Допоміжна інформація

PEST аналіз – простий і зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. PEST аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається на 3-5 років вперед, з щорічним оновленням даних. Може бути виконаний у вигляді матриці з 4 квадрантів або в табличній формі (див. табл. 1).

Таблиця 1.

PEST аналіз

Р (Political)	Е (Economical)
тип управління державою	- ступінь розвитку бізнес-структури
стабільність уряду	- темпи росту економіки, %
свобода слова і норми законодавства	ставки, курс
рівень бюрократії і корупції	- рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці
тенденції до регулювання чи дерегулювання	- ступінь глобалізації економіки

		корпоративи, тематичні шоу-вечірки
22.	Мотель	Заклад на 50 місць, із окремим кафе, відпочинковим майданчиком, сауною
23.	Дитячий розважальний центр	2-поверховий заклад із своєю кухнею, розважальним залом, тематичними кімнатами
24.	Флористична студія	Офіс із декількома кімнатами, організовує доставку квітів, подарунків, оформлення весіль, бенкетів, корпоративних свят, фуршетів

Теоретичні відомості

Важливим напрямом використання планування в організації є застосування бізнес-плану, який потрібен для:

- Самого підприємця (власника) як орієнтир у його діяльності;
- Майбутніх компаньонів та працівників, яких доцільно залучати до справи;
- Банкірів та інвесторів, послугами яких треба буде скористатись;
- Найманих менеджерів під час здійснення ними керівних функцій.

Бізнес-план містить такі розділи:

1. *Вступ* – загальна характеристика майбутньої діяльності. Визначення цілей, мети, виду діяльності (чим займається ваше підприємство, чого хочете досягти).
2. *Характеристика продукції (послуг)* та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності (кількість послуг може коливатись від 1-2 до 4-5-ти):

Види послуг та їх характеристика

№	Види послуг	Спосіб надання	Властивості	Користь для клієнта
1.	Організація доставки їжі кур'єром	Укладання угоди із замовником їжі за допомогою засобів мережі інтернет або телефонного зв'язку	Організація замовлення на території клієнта. Доставка	Зручність замовлення. Надійність доставки. Гнучка система знижок
2.			
4			

Характеристика продукції/послуг повинна містити наступне:

- Основні параметри, технічні характеристики, відмінності від інших видів продуктів чи послуг;
- Ціна, можливий обсяг виробництва;
- Поточна ситуація у сфері діяльності і тенденції її розвитку (чи дана галузь розвивається, чи це новинка на ринку тощо)

3. Оцінка ринку збуту і конкуренції:

- Покупці, конкуренти, споживачі (визначити та перерахувати);
- Виробники аналогічних товарів/послуг (визначити та перерахувати);
- Умови і обсяг продажу (де він буде проводитися);
- Характеристика продукції конкурентів;
- Рівень цін на ринку та ціни конкурентів;
- Способи отримання інформації про конкурентів (друкована продукція, радіо, телебачення, преса, промисловий шпіонаж тощо).

Характеристика конкурентів

№п/п	Фірма-конкурент	Послуги	Ціни	Способи реклами	Клієнти
1.			Вищі		
2.			Нижчі		
...4					

агенції. Несформований імідж.	5.	фірми та збільшить кількість постійних клієнтів. 2. Збільшення частки ринку та запропонованих послуг сприятиме залученню агенцій та формуванню нових каналів збуту.	можливостей конкурентів дозволять турфірмі утримати свою позицію на ринку. У протилежному випадку необхідно застосування стратегії скорочення.
----------------------------------	----	---	--

Для того, щоб успішно функціонувати, у довгостроковій перспективі, організація повинна вміти перебачити труднощі, які можуть виникнути на її шляху у майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для неї. Матриця SWOT-аналізу діяльності компанії «Анна-тур» допомогла встановити зв'язки між силою та слабкістю, які є властивими організації, зовнішнім загрозам та можливостям.

На основі порівняльного аналізу основних конкурентів «Анна-тур» і SWOT-аналізу її діяльності експерти виявили найбільш суттєві проблеми туристичної фірми:

- зміни смаків споживачів;
- падіння обсягів реалізації послуг за рахунок чинника сезонності;
- підвищення конкуренції.

На основі виявлених проблем керівництво підприємствавиробило та сформувало корпоративну стратегію: підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення асортименту запропонованих послуг. Вдосконалення асортименту передбачає проведення заходів по відкриттю нового напрямку діяльності – подієвого туризму.

Практична робота № 6

<p>Сильні сторони</p> <p>1. Налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною.</p> <p>2. Висока кваліфікація персоналу.</p> <p>3. Наявність необхідних фінансових ресурсів.</p> <p>4. Велике значення надається маркетинговим дослідженням.</p>	<p>Поле СІМ (Сильні сторони і моливості)</p> <p>1. Використовуючи свої сильні сторони та можливості, турфірма може здійснювати удосконалення вже існуючих турів та розробку нових на основі маркетингових досліджень попиту споживачів.</p> <p>2. Налагоджена технологія роботи, висока кваліфікація персоналу та наявність необхідних фінансових ресурсів – відмінна база для розширення запропонованих напрямків.</p>	<p>Поле СІЗ (Сильні сторони і загрози)</p> <p>1. Вкладення вільних грошових коштів у нові інформаційні технології для отримання конкурентних переваг, а також більш повного задоволення потреб клієнтів.</p> <p>2. Проведення досліджень ринку та створення нових продуктів вслід за змінами потреб клієнтів.</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Невелика ринкова частка.</p> <p>2. Відсутність сучасних інформаційних технологій.</p> <p>3. Вузька продуктова лінія.</p> <p>4. Неналежний збут продукту через</p>	<p>Поле СЛМ (Слабкі сторони і можливості)</p> <p>1. Використовуючи можливості підвищення якості турів, надавати тільки якісні послуги для кожного споживача, що підвищить імідж</p>	<p>Поле СЛЗ (Слабкі сторони і загрози)</p> <p>Застосування стратегії мінімізації витрат, успішна робота маркетингового відділу по вивченню потреб клієнтів та вивченню</p>

4. *Стратегія маркетингу:*

- Схема поширення і канали збуту товарів (сегментація);
- Сегментація – характеристика клієнтської бази (на яких людей буде розрахована ваша продукція чи послуги, вік, дохід, стать тощо);
- Ціноутворення (яку ціну ви обираєте відносно ринкової та ціни у конкурентів);
- Реклама, методи стимулювання продаж;
- Організація обслуговування клієнтів (як повернення товару, відміна послуги, заміна її на іншу, способи навернення до лояльності);
- Формування громадської думки про товари;
- Прогноз нової продукції.

5. *План виробництва:*

- Характеристика виробничої бази, виробничого процесу, суміжників;
- Виробничі площі та потужності;
- Порядок отримання сировини, матеріалів, комплектування;
- Наявність кооперації;
- Спеціалізація;
- Обладнання, технологія.

6. *Організаційний план:*

- Організаційна структура управління, поділ обов'язків, делегування повноважень;
- Персонал (адміністративний, виробничий);
- Оплата праці;
- Дані про партнерів, суміжників, посередників, пайовиків, акціонерів, їхню відповідальність за результати діяльності.

7. *Юридичний план:*

- Форма підприємництва;
- Форма власності;
- Правовий статус підприємства;
- Наявність дочірних структур (якщо є).

8. *Оцінка ризику і страхування:*

- Слабкі ланки у організації;

- Види ризику, їхні джерела.
- 9. *Фінансовий план:*
- Прогноз обсягів реалізації;
- Прогноз доходів;
- Джерела та використання коштів;
- Засоби для розширення підприємства.

Практична робота № 5

Побудова організаційної структури підприємств туризму та сфери послуг

Завдання до практичної роботи

1. Із запропонованих нижче варіантів необхідно вибрати підприємство сфери туризму, рекреації, дозвілля чи будь-яке інше, та визначити його завдання, види діяльності, склад виконавців.
2. За допомогою допоміжної інформації, інтернет-джерел та доданої таблиці побудувати організаційну структуру підприємства. Студентам пропонується провести аналіз вже існуючих закладів обслуговування, розміщення, харчування, агенцій із надання інших послуг шляхом пошуку таких підприємств за допомогою мережі Інтернет та побудувати організаційну структуру згідно інформації про досліджуваний об'єкт.

Варіанти завдань:

№	Вид підприємства	Напрямок діяльності
1.	Туристична фірма	Внутрішній туризм, спеціалізація – лікувальний відпочинок, відпочинок на морі
2.	Туристична фірма	Зовнішній туризм, спеціалізація – автобусні тури країнами Європи, літній відпочинок на морі
3.	Туристична фірма	Внутрішній туризм, спеціалізація – екскурсійно-пізнавальні тури у країні

Даний підхід для проведення SWOT-аналізу, так само, як і розглянутий у завданні практичної роботи, ґрунтується на використанні матричного способу поєднання чинників сильних і слабких сторін підприємства з факторами можливостей та загроз для нього (табл. 4). У таблиці виділено 4 поля. Найбільш сприятливі можливості відкриває поле «СІМ», яке дозволяє використовувати сильні сторони підприємства для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які появились у зовнішньому середовищі. Поле «СЛІМ» дозволяє за рахунок можливостей, які з'явилися, спробувати подолати слабкі сторони підприємства. Можливість використання сил підприємства для усунення загроз зумовлює пол «СІЗ». І, нарешті, надзвичайно непривабливо та навіть небезпечно поле «СЛЗ», для якого характерні слабкість позицій підприємства та загрози, що насуваються.

У табл. 5 наведена матриця SWOT-аналізу діяльності компанії «Анна-тур», складена на основі встановлених експертним методом сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз для нього.

Таблиця 5.

Матриця SWOT-аналізу діяльності компанії «Анна-тур»

	Можливості	Загрози
	1. Збільшення частки ринку; охоплення нових сегментів ринку; розвиток нових напрямків діяльності. 2. Розширення продуктової лінії із ціллю задоволення потреб великої кількості споживачів. 3. Підвищення якості турів.	1. Падіння обсягів реалізації послуг, зміни смаків споживачів. 2. Від'ємна динаміка ринкової частки. 3. Підвищення конкуренції. 4. Зміна політичної ситуації та законодавства у приймаючої та відправляючої країнах.

Матриця №4 (таблиця 4) містить не тільки перелік, а й кількісні оцінки проблеми (сума оцінок відповідних комірок по таблиці 2) та їх ранги, за якими повннні сортуватися проблеми (в залежності від спадання їх важливості для турфірми). По таблиці 3 знаходять комірки із одним і тим самими номером проблеми та визначають оцінку цієї проблеми шляхом сумування балів у аналогічних комірках таблиці 2.

У відповідності із виявленими проблемами та їх важливістю для підприємства можна визначити головні стратегічні напрямки його розвитку у найближчій перспективі, у тому числі:

- навчання управлінського персоналу та пошук нових методів управління;
- залучення постійних споживачів за допомогою збільшення різноманіття послуг;
- використання необхідних фінансових ресурсів для розробки нових видів послуг та їх впровадження на ринок.

Таблиця 4.

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле СІМ (Сильні сторони і моливості) 1. 2. 3.	Поле СІЗ (Сильні сторони і загрози)
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле СЛМ (Слабкі сторони і можливості) 1. 2. 3.	Поле СЛЗ (Слабкі сторони і загрози)

		Африки, Азії, сафари-тури, активний туризм і трекінг високогір'ям
4.	Готель	Готельні послуги, діловий туризм
5.	Туристична фірма	Діловий туризм, дитячий туризм, навчання та стажування за кордоном
6.	Санаторій	Розташований у м. Трускавець, лікувально-оздоровчий профіль, є власний бювет
7.	Туристична фірма	Турагенція, різні напрямки діяльності, орієнтація на середньозабезпечених громадян і студентів
8.	Ресторан	Категорія люкс, VIP-обслуговування, французька і середземноморська кухня, організація банкетів
9.	Готель	Міні-готель на 15 номерів, розташований у центрі великого міста, є ресторан
10.	Хостел	Заклад розміщення на 30 осіб, розташований у окремому будинку
11.	База відпочинку	Котеджного типу, великий парк, поруч озеро, кілька майданчиків для відпочинку
12.	Кафе	З повним обслуговуванням, власна кухня, українська, польська, європейська кухня
13.	Пансіонат з лікуванням	Розташований у м. Моршин, у сосновому лісі, добре облаштована територія, сучасна лікувальна база
14.	Туристична фірма	Туроператор по трьох напрямках, по інших виконує роль турагента
15.	Готельний комплекс	Багатофункціональний комплекс, два бізнес-центри, декілька ресторанів, барів, тренажерний зал, салон краси
16.	Ресторан	Першої категорії, японська кухня
17.	Туристична фірма	Туроператор по внутрішньому туризму, власний автобусний парк
18.	Кафе	Із частковим обслуговуванням офіціантами, фаст-фуд
19.	Готель	Дві зірки, ресторан, в основному корпоративні клієнти

20.	Туристична фірма	Екскурсійне бюро, перекладацькі послуги
21.	Івент-агенція	Обслуговування весільних церемоній, дитячі свята, корпоративи, тематичні шоу-вечірки
22.	Мотель	Заклад на 50 місць, із окремим кафе, відпочинковим майданчиком, сауною
23.	Дитячий розважальний центр	2-поверховий заклад із своєю кухнею, розважальним залом, тематичними кімнатами
24.	Флористична студія	Офіс із декількома кімнатами, організовує доставку квітів, подарунків, оформлення весіль, бенкетів, корпоративних свят, фуршетів

Теоретичні відомості

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно.

На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій.

На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації.

професійно вести конкурентну боротьбу, статус визнаного лідера. Основними слабкими сторонами стали відсутність чіткої стратегії, вузький набір пропонованих послуг.

Складається матриця №3 (таблиця 3), яка містить номери проблеми, та матриця №4 (таблиця 4), яка містить формулювання проблеми, що виникають із комбінації сильних та слабких сторін зможливостями та загрозами.

Цифри у проблемному полі – номери тієї чи нішої проблеми. Наприклад, проблема №2, що займає відповідні комірки, формулюється як «Розширення кола споживачів».

Таблиця 3.
Проблемне поле для турфірми «Анна-тур» (матриця №3)

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники									
		Сильні сторони					Слабкі сторони			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
Загрози	1	1	1	6	7	3	4	4	6	7
	2	1	4	7	7	3	4	4	6	7
	3	4	4	7	7	5	4	4	8	7
	4	4	4	4	2	3	4	4	1	7
	5	1	8	4	4	5	8	8	6	2
	6	1	6	7	6	3	1	4	6	7
	7	6	6	8	2	5	8	7	6	6
	8	6	6	7	7	5	1	6	6	7
Можливості	1	1	6	7	7	3	4	4	6	2
	2	1	2	2	6	3	4	4	6	2
	3	1	2	6	7	3	4	1	2	7
	4	6	4	7	6	3	4	1	7	2
	5	8	6	2	7	3	8	8	7	7
	6	2	2	7	7	5	4	4	7	7
	7	1	4	2	7	3	4	4	6	2

Таблиця 2.
Експертні кількісні оцінки поєднання сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами

Зовнішні чинники		Внутрішні чинники								Разом	
		Сильні сторони					Слабкі сторони				
		1	2	3	4	5	1	2	3		4
Загрози	1	5	4	4	5	3	5	3	5	4	38*
	2	3	4	2	3	2	4	4	3	3	28
	3	3	5	3	2	2	2	2	1	2	22
	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	28
	5	3	2	4	1	1	4	4	3	4	23
	6	4	4	3	3	1	4	4	5	4	32*
	7	2	2	2	4	2	2	2	2	2	20
	8	3	3	3	2	1	3	2	4	2	24
Можливості	1	5	5	4	4	3	3	3	4	4	36*
	2	4	5	5	5	3	4	4	4	4	36*
	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	24
	4	2	1	3	3	1	3	3	2	3	20
	5	4	3	4	4	1	3	3	4	3	27
	6	3	4	4	4	2	3	2	4	3	28
	7	5	4	5	5	2	4	4	4	3	34*
Разом		51*	52*	53*	43	28	51*	45	51*	46	420

Аналіз даних із табл.2 дозволяє зробити наступні висновки на основі найбільших сумарних бальних оцінок рядкам і стовпцям матриці №2, які позначені «*».

Головними загрозами для фірми є поява нового конкурента на ринку, зміни у смаках та вподобаннях споживачів. Основними можливостями для фірми є обслуговування додаткових груп споживачів, вихід на міжнародний ринок, збільшення темпів приросту ринку. Основними сильними сторонами є наявність необхідних фінансових ресурсів, вміння

На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Практична робота №6

Використання SWOT-аналізу для виявлення проблем підприємства

Завдання до практичної роботи

1. За допомогою методу SWOT-аналізу, необхідно визначити проблеми, які стоять перед підприємством, та виявити стратегічні напрямки його розвитку.
2. В процесі проведення SWOT-аналізу необхідно:
 - Сформулювати матрицю №1 (табл. 1) сильних і слабких сторін організації, загроз і можливостей;

- Розглянути різні поєднання слабких і сильних сторін у діяльності підприємства із можливостями та загрозами. Використовуючи 5-тибальну шкалу, дати оцінку важливості поєднання тієї чи іншої сильною (слабкою) стороною підприємства з тією чи іншою загрозою (можливістю), і на основі цих оцінок сформуванати матрицю №2 (табл. 2). За даними цієї матриці розставити пріоритети, на основі яких повинні розподілятися ресурси між різними виявленими проблемами;
- Сформуванати проблемне поле підприємства – матрицю №3 (табл.3), у якому формулюються наявні проблеми, обумовлені тим чи іншим поєднанням сильних (слабких) сторін підприємства із загрозами (можливостями);
- На основі матриці №3 (табл. 3) сформуванати комплексні оцінки цих проблем як суми експертних оцінок полів, які перекриваються проблемою, яка розглядається. Таким чином будується матриця №4 (табл.4), яка містить оцінки виявлених проблем та їх ранжування за важливістю для підприємства. Ранги важливості використовуються для визначення почерговості реалізації тієї чи іншої стратегії, сформувананої для вирішення проблеми.

Приклад використання SWOT-аналізу для виявлення проблем підприємства

Для турфірми «Анна-тур» будується матриця сильних і слабких сторін у поєднанні із загрозами та можливостями для неї (табл. 1). Визначаються експертні кількісні оцінки парних поєднань «сильна сторона – загроза», «слаба сторона – загроза», «сильна сторона – можливість», «слабка сторона – можливість».

Таблиця 1.
Сильні і слабкі сторони, загрози і можливості для турфірми «Анна-тур» (матриця №1)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність необхідних фінансових ресурсів 2. Уміння професійно вести конкурентну боротьбу 3. Статус визнаного лідера 4. Ефективна реклама 5. Наявність кваліфікованого персоналу	1. Відсутність чіткої стратегії 2. Наявність проблем управління 3. Вузкий перелік можливих послуг 4. Недостатньо сформований імідж
Загрози	Можливості
1. Поява сильного конкурента на ринку 2. Зниження темпів росту ринку 3. Неприятливі зміни валютного курсу 4. Спад в економіці 5. Погіршення політичних відносин і іншими країнами 6. Зміни у смаках та вподобаннях споживачів 7. Неприятливі зміни клімату в інших країнах 8. Неприятливі демографічні зміни	1. Обслуговування додаткових груп споживачів 2. Вихід на міжнародний ринок 3. Пов'язана диверсифікація 4. Вертикальна інтеграція 5. Падіння торговельних бар'єрів 6. Лояльність більшості конкурентів 7. Збільшення темпів росту ринку

В результаті формується матриця №2 (табл.2).