

Міжнародний гуманітарний університет
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

М Е Т О Д И Ч Н І В К А З І В К И

до виконання практичних робіт

з курсу

«Менеджмент»

для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові
технології» освітньої програми «Ресторанні технології»

СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання

Одеса-2024

МГУ

УДК: 005

Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О. Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 40 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рецензент:

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради

Міжнародного гуманітарного університету

(протокол № 1 від 31.08.2024)

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дисципліна «Менеджмент» орієнтована на ознайомлення студентів з науковим підходом вивчення та оволодіння знаннями й розумінням основних принципів і методів управління служб громадського харчування, найбільш важливих, типових форм, функцій, видів і станів управлінських відносин; розуміння особливостей сучасного етапу розвитку управлінської думки; основних концепцій управління, визначення їхніх сильних і слабких сторін. Здобувач знайомиться з методами стимулювання та підвищення мотивації підлеглих, забезпечення їхньої лояльності. Даний курс дасть змогу здобувачам опанувати основні методи та технології управління, отримати певні навички для використання їх у практиці управління підприємствами в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, а також розвинути в них лідерські якості та навички, які дадуть їм можливість успішно працювати керівниками.

Метою навчальної дисципліни - дати студентам знання, що дозволять їм впроваджувати в управлінську практику ринкові аспекти, які базуються на принципах і методах управління закладами громадського харчування; навчити аналізувати функціонування підрозділів і служб систем управління закладами громадського харчування різних форм власності; навчити приймати управлінські рішення, проводити переговори, ефективно управляти персоналом сфери обслуговування.

Передумови для вивчення дисципліни. Даний курс заснований на знаннях, отриманих під час вивчення дисципліни «Інформаційні та комунікаційні технології». Крім того, знання, отримані під час засвоєння курсу є основою для дисципліни «Start-up».

ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «Менеджмент» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми технічного і технологічного характеру, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у виробничих умовах підприємств харчової промисловості та ресторанного господарства та у процесі навчання, що передбачає застосування теоретичних основ та методів харчових технологій.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 3. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість

ЗК 5. Здатність до пошуку та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 7. Здатність працювати в команді.

ЗК 8. Здатність працювати автономно.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 11. Здатність розробляти та впроваджувати ефективні методи організації праці, нести відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

СК 13. Здатність підвищувати ефективність виробництва, впроваджувати сучасні системи менеджменту.

СК 14. Здатність застосовувати інформаційні технології в управлінні підприємствами харчової промисловості та ресторанного бізнесу.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

ПРН 15. Впроваджувати сучасні системи менеджменту підприємства.

ПРН 19. Підвищувати ефективність роботи шляхом поєднання

самостійної та командної роботи.

ПРН 21. Вміти доносити результати діяльності до професійної аудиторії та широкого загалу з метою донесення ідей, проблем, рішень і власного досвіду у сфері харчових технологій.

ПРН 22. Здійснювати ділові комунікації у професійній сфері українською та іноземною мовами.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання:

1. Методів і форм самоорганізації та самоосвіти з метою досягнення поставленої мети.

2. Функцій управління на підприємствах сфери громадського харчування.

3. Основ методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних).

4. Функціональних обов'язків співробітників служб підприємств громадського харчування; взаємодії виробничої служби та служби обслуговування підприємств громадського харчування.

5. Матеріальних та людських ресурсів департаментів (служб, відділів) організації сфери громадського харчування.

6. Методів визначення потреб підрозділів організації сфери громадського харчування в матеріальних ресурсах.

7. Теоретичних засад організації виробничо-технологічної діяльності департаментів (служб, відділів) підприємства харчування, розподіл обов'язків і визначення обсягів робіт виконавців організації.

Вміння:

8. Реалізовувати основні управлінські функції за рахунок ефективної організації управлінської праці та планування робочого часу.

9. Розподіляти цілі та завдання структурних підрозділів організацій сфери громадського харчування.

10. Використовувати методи управління для здійснення планування,

організації, координації та контролю діяльності підрозділів організацій сфери громадського харчування.

11. Розподіляти функціональні обов'язки співробітників служб ресторану.

12. Формулювати мету та завдання діяльності виробничої служби та служби обслуговування підприємств харчування.

13. Організовувати взаємодію та координацію діяльності між підрозділами організації сфери громадського харчування.

14. Здійснювати оцінку та планування потреб департаментів у матеріальних ресурсах і персоналі організації сфери громадського харчування.

15. Проектувати організаційну структуру та планування штатного розпису.

16. Визначати обов'язки та обсяги робіт виконавців організації, на основі стандартів обслуговування та регламентів підрозділів організації сфери громадського харчування.

Навички:

17. Організації управлінської діяльності, самостійного набуття додаткових знань і вмінь.

18. Володіти теоретичними основами планування та організації діяльності підрозділів організацій сфери громадського харчування.

19. Розподілу функцій структурних підрозділів організацій сфери громадського харчування;

20. Застосовувати методи координації та контролю діяльності служб організацій сфери громадського харчування.

21. Розподілу обов'язків і визначення відповідальності співробітників сфери громадського харчування.

22. Формування системи бізнес-процесів, регламентів, стандартів підприємства харчування.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

План:

- 1.1. Сутність менеджменту ресторанної справи.
- 1.2. Цілі, завдання, функції та принципи менеджменту ресторанної справи.
- 1.3. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності.

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

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (40 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації (100 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

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

Дискусійні питання:

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

Основні поняття: менеджмент, адміністрування, керування, бізнес, підприємство, організація, фірма, менеджер.

Практичні завдання:

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

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

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

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

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

Виберіть одну із кандидатур та обґрунтуйте свій вибір.

2. Ви є керівником рекламного агентства “МУБ”. У вашій організації звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

- звернетеся до центру зайнятості;
- призначите на цю посаду приятну вам особу;
- проведете анкетування в організації;
- попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;
- призначите на цю посаду працівника, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

3. Метою будь-якої компанії є максимізація прибутку. Менеджер є ключовою фігурою в управлінні компанією. Головне його завдання – досягнення мети компанії. Разом з тим все більшого значення набуває соціальна відповідальність менеджера перед працівниками компанії,

суспільством, країною. Компанія не може існувати і діяти окремо від соціуму, оскільки є частиною суспільства. У зв'язку з цим існують дві позиції.

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

Прихильники другої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання. Реалізуючи концепцію соціальної відповідальності, компанія максимально збільшуватиме вклад в стійкий розвиток, під яким розуміється процес, що дозволяє задовольнити потреби нинішнього покоління. Чию позицію ви поділяєте і чому? Чи повинен, на вашу думку, керівник виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах? Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому? В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом: в масштабах компанії; в масштабах регіону, країни?

Ситуація для аналізу:

Рада директорів компанії “Bombardier” на своєму щоквартальному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Компанія звернулася до консалтингової фірми. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність компанії. Було опитано кожного працівника компанії – від головного менеджера до прибиральниці. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона надала Раді директорів 212-сторінковий звіт.

Ось один із ключових висновків: “З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим

критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, які вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління.

Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не 7 приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління”. Як можна розв'язати згадані проблеми? Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

План:

- 2.1. Античний етап розвитку підприємств гостинності.
- 2.2. Ресторанна справа в Середні віки та епоху Відродження.
- 2.3. Революція в ресторанному виробництві.
- 2.4. Відкриття Америки і зародження нової моделі ресторанної справи у США.

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

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (40 хв.).
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань (100 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Школа наукового управління.
2. Адміністративна (класична) школа.
3. Школа людських стосунків та поведінкових наук.

4. Кількісна школа.

5. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте школи менеджменту.

2. Які положення школи наукового менеджменту до сьогодні використовуються в системі управління підприємством?

3. Чи є правомірним використання виразу “організація управління”? Свою думку обґрунтуйте.

4. Яким теоріям і концепціям (людського чи виробничого спрямування) ви надали б перевагу у практичній роботі?

5. Охарактеризуйте реальні та потенційні можливості використання зарубіжного менеджменту у сфері менеджменту в українській економіці.

Практичні завдання:

1. Дейл Карнегі вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі “Як завойовувати друзів і впливати на людей” висуває певні правила. Виокремити: - шість правил, які допомагають подобатись іншим людям, Дейла Карнегі; - дванадцять правил, які дозволяють схилити людей до Вашої точки зору (Дейл Карнегі); - дев'ять правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх (Дейл Карнегі).

2. Коносуке Мацусіта – це один з найвидатніших менеджерів сучасності. Він заснував електротехнічну фірму “Мацусіта Денкі”. Він вважав, що своїм успіхом завдячує тим принципам, які проповідував. Він сформував таку лінію поведінки менеджера: “коли у тебе в підпорядкуванні 100 чоловік, ти повинен завжди бути серед них, коли 1000 – можеш зайняти місце в центрі, якщо ж ти керуєш 10 000, будь на деякій відстані, але там, звідки всіх видно”. Чи відповідає ця лінія поведінки вимогам сучасності? Чи повинні вітчизняні менеджери застосовувати цю лінію поведінки?

3. Здійснити порівняльний аналіз управлінських концепцій класичної доби (на прикладі праць Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, Макса Вебера, Лютера Гьюліка та Ліндала Урвіка).

4. Розробити порівняльну таблицю шкіл менеджменту.

Тематика до творчої презентації (завдання):

1. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
2. Внесок у розвиток світової теорії менеджменту українських науковців.
3. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

План:

- 3.1. Характеристика технологічного процесу в ресторані.
- 3.2. Виробнича програма, що визначає асортимент і обсяг виготовленої продукції за робочу зміну.
- 3.3. Організація та управління виробничими процесами ресторану.
- 3.4. Характеристика організації роботи адміністраторів, директорів, заступника директора, завідувача виробництва, метрдотеля.
- 3.5. Обслуговування персоналу ресторанів.

Мета: розглянути сутність законів та закономірностей менеджменту, класифікацію принципів менеджменту.

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (60 хв.).
2. Виконання вправи та практичних завдань (80 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Закони та закономірності менеджменту.

2. Принципи менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Проаналізуйте закони менеджменту.
2. Охарактеризуйте сутність, природу та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
3. Охарактеризуйте принципів менеджменту.

Вправа “Актуальність/реальність” принципів менеджменту

Ознайомитись із принципами (Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона), визначити для кожного з них у сучасному українському бізнесі: - актуальність, важливість (біля кожного принципу позначити: актуальний “А” або неактуальний “Н/А”); 12 - реальність, поширеність (біля кожного принципу позначити: реальний – “Р” або нереальний “Н/Р”). Тобто біля кожного принципу має бути дві позначки. Обговорити своє бачення принципів з однокласниками в мікрогрупі. Висловити спільну точку зору, підготувати аргументи її обґрунтування. Способом послідовних виступів представників кожної з мікрогруп обговорити актуальність і реальність принципів у групі.

Практичні завдання:

1. Політика організації та управління виробництвом і людьми в всесвітньо відомій компанії “Sony” здійснюється на основі наступних принципів: - постановка цілей і задач, які зрозумілі і керівникам, і працівникам; - свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання; - антибюрократичний стиль керівництва; - доручення найбільш важливих проектів новаторам; - право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим (інтереси справи мають вищий пріоритет); - виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім’ї під назвою “Sony”. Сформулювати власне ставлення до принципів менеджменту компанії. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту компанії “Sony” в практичній діяльності українських компаній?

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

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНАХ

План:

- 4.1. Розробка концепції ресторану.
- 4.2. Характеристика виробничих приміщень. Торгові приміщення ресторанів.
- 4.3. Обладнання торгових приміщень.
- 4.4. Підготовка та організація процесу обслуговування споживачів.
- 4.5. Складання та аналіз меню.

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

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (60 хв.).
2. Розгляд ситуації (80 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

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

Дискусійні питання:

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

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

Ситуація для аналізу:

ПАТ “Glaztex” є постачальником автоматизованих ліній з розливу напоїв у пляшки. Два роки тому вона відкрила закордонне торговельно-представництво, орієнтоване на країни Скандинавії, Німеччину, Францію, а також країни Бенілюкс. За оцінками “Glaztex”, в цих країнах було більше 2000 підприємств, яким була потрібна її продукція. Продукція “Glaztex” перевищує за своїми технічними характеристиками продукцію основних конкурентів. Технологічна перевага лінії розлиття “Glaztex” була у значно вищій продуктивності (на 10% вище, ніж у продукції конкурентів). Обладнання компанії відповідає всім технічним вимогам, а у процесі виробництва

використовуються сучасні технології. Тести, проведені інженерами “Glaztex” в науково-дослідницькому центрі компанії у Великобританії, показали, що їх система є найнадійнішою на ринку. “Glaztex” особливу увагу акцентували на високому рівні якості продукції, проте за вищої ціни, ніж у конкурентів. Штат торгового представництва у Північній Європі включав менеджера зі збуту та чотирьох торгових представників, за якими були «закріплені» відповідно Скандинавія, Німеччина, Франція та країни Бенілюкс. “Glaztex” набирає до своїх представництв лише висококваліфікованих працівників, які здатні творчо мислити і допомагати становленню компанії на міжнародних ринках. Репутація “Glaztex” є бездоганною, оскільки базується на постійному підвищенні рівня якості продукції. Успіхи компанії визнаються навіть її конкурентами. Визначте, до організації якого виду відноситься компанія «Glaztex». Обґрунтуйте свою відповідь. Охарактеризуйте процес функціонування «Glaztex». Зобразіть схематично модель діяльності компанії “Glaztex”. 16 Для цього визначте, які елементи відносяться до входів, виходів та внутрішнього середовища організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНІВ

План:

- 5.1. Кадрова служба ресторанного комплексу.
- 5.2. Критерії підбору персоналу в ресторанах. Методи оцінювання персоналу.
- 5.3. Управління чисельністю та складом персоналу.
- 5.4. Управління продуктивністю праці.

Мета: розглянути процес створення структури організації, делегування, повноваження, відповідальність, влада, основні класи організаційних структур управління організаціями.

План заняття (3 ак. год)

- 1. Обговорення питань теми (40 хв.).

2. Виконання практичних завдань (100 хв.).

3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції в менеджменті. Характеристика понять “делегування”, “повноваження”, “відповідальність”, “влада”.

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

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

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

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

Дискусійні питання:

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

2. Проаналізуйте, які проблеми пов'язані зі спеціалізацією. Назвіть основні способи їх подолання.

3. Дайте визначення норми керованості. Проаналізуйте фактори впливу на величину норми керованості.

4. Дайте порівняльну характеристику формальної і неформальної організації. Які групи індивідумів можна віднести до неформальних організацій?

5. Перерахуйте види управлінських повноважень і охарактеризуйте їх зміст. Назвіть та проаналізуйте фактори, які визначають межі повноважень.

6. Наведіть приклади організацій, для яких кращою є централізація управлінських повноважень і відповідно їх децентралізація.

7. Виберіть найбільш точне визначення делегування повноважень:

- створення нових посад;
- перерозподіл вирішуваних завдань між керівником та підлеглими;
- відмова керівника від відповідальності за вчинки підлеглих.

8. Назвіть основні види повноважень, які делегуються і які залишаються у виключній компетенції керівника.

9. Проаналізуйте, яких принципів слід дотримуватись при делегуванні повноважень.

10. Сформулюйте переваги застосування делегування повноважень в практиці управління. Проаналізуйте, чому багато керівників вважають делегування повноважень негативним явищем. В чому полягає процес створення організації? Обґрунтуйте поняття “делегування”, “повноваження”, “відповідальність”, “влада”. Охарактеризуйте поняття організаційної структури управління. Основні типи організаційних структур управління організаціями.

Практичні завдання:

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

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

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

2. Обґрунтувати, в яких з перерахованих випадків колективне

управління є доцільним:

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

3. На малому підприємстві “Мега-інформ” виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Керівник організації, для вирішення цієї проблеми повинен обрати одне із запропонованих рішень:

- а) створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними;
- б) створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи;
- в) створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми;
- г) створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють в офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із адміністративних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання та вибору.

Обґрунтувати запропоноване рішення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

План:

- 6.1. Планування в ресторанному бізнесі.
- 6.2. Етапи формування стратегії ресторанного підприємства
- 6.3. Організація як функція ресторанного бізнесу.
- 6.4. Мотивація персоналу..

Мета: розглянути поняття стратегічного планування, стадії

стратегічного планування, процес визначення місії організації, матрицю Бостонської консалтингової групи, модель життєвого циклу продукції.

План заняття (3 ак. год)

- 1.Обговорення питань теми (40 хв.).
- 2.Виконання практичних завдань (100 хв.).
- 3.Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

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

Дискусійні питання:

1. Перерахуйте основні принципи планування і виберіть з них три, які ви вважаєте найголовнішими.
2. Визначте основні сфери зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства.
3. Розкрийте зміст методів планування та вкажіть сфери їх практичного застосування.
4. Проаналізуйте, у чому полягає перевага застосування нішової стратегії в умовах ринку. Визначте, які фірми здебільшого орієнтуються на такий вид стратегії.
5. Поясніть, чим цільова комплексна програма відрізняється від плану.
6. Проаналізуйте основні труднощі та проблеми планування для підприємств в сучасних умовах господарювання.
7. Проаналізуйте фактори, які визначають стратегічне положення

навчального закладу.

8. Зробіть порівняльну характеристику конкурентної і економічної стратегії.

9. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію “стратегічної несподіваності”.

10. В чому полягає формулювання стратегії?

11. Аналіз матриці Бостонської консалтингової групи.

12. Модель життєвого циклу продукції.

Практичні завдання:

1. Продіагностувати систему менеджменту українського підприємства (на вибір) щодо його готовності до планування.

2. Змоделювати стратегічний план фірми, яка займається: видавничою діяльністю; посередництвом; виробництвом конкретного виду продукції.

3. Змоделювати загальний процес оперативного управління виробництвом.

4. Змоделювати процес управління якістю продукції на підприємстві.

5. На підприємстві торгівлі продтоварами відбувся різкий спад продажу товарів. Оцінити ситуацію і прийняти оперативне рішення щодо підвищення обсягів продаж.

6. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його, Ви вже визначилися з видом діяльності, прийняли працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства;

б) сформувати робочу групу, яка займеться розробленням місії;

в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу;

г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського

апарату.

Усі решта – тільки виконавці. Відповідь обґрунтуйте.

7. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Для виправлення ситуації вважаєте за необхідне:

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

Відповідь обґрунтуйте.

8. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б хлібобулочні вироби. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників. Завдання: сформулюйте місію підприємства; визначте цілі; проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство; оберіть оптимальну стратегію розвитку

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

МЕТОДИ ТА СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

План:

- 7.1. Поняття та класифікація методів управління.
- 7.2. Основні риси сучасного керівника.
- 7.3. Ситуаційні та нормативні моделі лідерства.
- 7.4. Особистість керівника й особистість виконавця.

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

План заняття (3 ак. год)

- 1.Обговорення питань теми (40 хв.).
- 2.Виконання практичних завдань та розгляд ситуації (100 хв.).
- 3.Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини.
2. Типи мотиваційних теорій: змістові та процесуальні. Особливості та відмінності цих теорій.
3. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу.
4. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці.
5. Теорія потреб Д. МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.
6. Теорія “двох факторів” Ф. Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці.
7. Найвідоміші процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага.
8. Теорія справедливості С. Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.
9. Об'єднана модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної

моделі мотивації.

Дискусійні питання:

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

Практичні завдання:

1. Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх товаришів у групі.
2. Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.
3. Розробити для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шиють трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.
4. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації.

Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

- а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи;
- б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла;

в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі;

г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв;

д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати;

е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

5. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?

- 1) топ-менеджер кондитерської фабрики;
- 2) головний бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токарь приватного акціонерного товариства “АвтоКрАЗ”;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) економіст хлібопекарного заводу;
- 8) водій-експедитор кондитерської фабрики;
- 9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 10) охоронець на підприємстві.

Ситуація для аналізу:

Співробітник кредитного відділу банку пропрацював у банку 12 років, має передпенсійний вік і прагне працювати після виходу на пенсію. Вік працівника – 58 років, одружений, має сина 25 років і доньку 15 років. Скласти компенсаційний пакет та обґрунтувати доцільність такого пакета, зазначити основні мотиви працівника, які враховані в пакеті. Наскільки змінився компенсаційний пакет і мотиви за останні 5 років?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНІВ

План:

- 8.1. Ролі комунікації в управлінні.
- 8.2. Горизонтальні та вертикальні комунікації та менеджмент.
- 8.3. Комунікаційний процес, його етапи та елементи.
- 8.4. Міжособистісні та групові комунікації.
- 8.5. Особистісні та професійні чинники спілкування.

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

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (60 хв.).
2. Проведення ділових ігор та виконання практичного завдання (80 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні питання:

Питання для обговорення:

1. Поняття комунікацій і комунікаційної мережі.
2. Комунікаційний процес та його характеристика.
3. Характеристика бар'єрів комунікацій.
4. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “комунікації”, “комунікаційна мережа”, “комунікаційний процес”?
2. Опишіть канали та засоби комунікацій.
3. Охарактеризуйте основні бар'єри комунікацій.

Ділові ігри

На основі викладеного нижче необхідно провести аналіз перешкод в комунікаціях:

1. Демонстрація виникнення інформаційного шуму. Демонстрація

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

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

Практичне завдання:

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник реагує на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;

2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення і запропонуєте їй самостійно приймати рішення;

3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;

4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ РЕСТОРАНІВ

План:

- 9.1. Роль рішення в процесі менеджменту.
- 9.2. Поняття та класифікація управлінських рішень.
- 9.3. Методи розроблення управлінських рішень.
- 9.4. Етапи прийняття та реалізації рішень.
- 9.5. Поняття рішення в умовах невизначеності.

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

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань (120 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
3. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення.
4. Етапи розробки та реалізації управлінських рішень.
5. Прийняття рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте основні елементи процесу прийняття менеджерського рішення.
2. Які чинники Ви врахуєте при аналізі проблемної ситуації? Подайте їх класифікацію.
3. Що таке критерії вибору найкращого варіанту рішення серед існуючих

альтернатив? Як вони визначаються?

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

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

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

7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні помилкові менеджерські рішення.

8. Визначте переваги та недоліки індивідуального та колективного прийняття рішень.

9. Назвіть та подайте характеристику найбільш відомих колективних методів прийняття рішень.

10. Які характерні особливості управлінських рішень?

11. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень.

12. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Практичні завдання:

1. Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду:

- керівник фінвідділу;
- секретар-референт.

2. Розробити процедуру прийняття рішення:

- про збільшення обсягів виробництва продукції;
- про найм на роботу нового керівника відділу збуту.

3. Помилкові управлінські рішення поділяються на: емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні рішення, непродумані рішення, сліпі рішення.

За допомогою методу “Дельфі” визначити, які три рішення найчастіше приймаються.

4. За допомогою методу причин та результатів проаналізувати наступні проблеми:

- якість продукції, що випускається;
- запровадження у виробництво нового виду продукції;
- ступінь використання виробничої потужності підприємства.

5. Проаналізувати з використанням методу фокальних об'єктів проблему:

- укладання договору з партнером;
- запровадження інноваційного проекту.

6. Використати метод мозкової атаки для знаходження оптимального рішення щодо наступних проблем:

- стимулювання студента до кращої успішності;
- зменшення показників плинності кадрів на підприємстві.

7. На підприємстві ТОВ “Компакт” планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни.

Ваші дії як керівника підприємства:

1) збереже загальні збори, де обґрунтує ваші рішення щодо впровадження нововведень. вислухає думки працівників підприємства;

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

3) насамперед з'ясує причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення;

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

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

КЕРУЮЧІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

План:

- 10.1. Управління ресторанными ланцюгами.
- 10.2. Основні напрями розвитку ресторанных ланцюгів.
- 10.3. Лідери ресторанных ланцюгів, їх характеристика.
- 10.4. Управління незалежними ресторанами.
- 10.5. Історія становлення контракту на управління, характеристика учасників.
- 10.6. Асоціації в індустрії гостинності, їхня роль у підтримці та розвитку ресторанного бізнесу.

Мета: розглянути сутність понять “керівництво”, “вплив”, “влада”, типи влади, визначити різницю між керівництвом та лідерством, класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства, проаналізувати форми влади, розглянути основні теорії лідерства.

План заняття (3 ак. год)

1. Обговорення питань теми (40 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуацій (100 хв.).
3. Підведення підсумків (20 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада.
2. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.
3. Основні положення теорій Х та Y МакГрегора. Типологія керівництва. Розвиток теорій лідерства Р. Лайкертом. “Управлінська решітка” Р. Блейка і Дж. Моутон.
4. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “керівництво”, “вплив”, “влада”?
2. Опишіть типи влади.
3. Охарактеризуйте класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.
4. Наведіть приклади відомих харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.
5. Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним при орієнтації на кількісні (якісні) результати?
6. Чи існує, на вашу думку оптимальний стиль керівництва? Чому?
7. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником?

Практичні завдання:

1. Знайдіть місце на управлінській решітці Р.Блейка і М.Моутона наступних керівників:

- директор державного науково-виробничого підприємства “Електронмаш”;
- начальник проектно-конструкторського бюро;
- головний редактор газети;
- головний диспетчер "Укренерго";
- директор школи.

Думку обґрунтуйте.

2. Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для наступних організацій:

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) проектно-конструкторське бюро;
- 3) ресторанне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

3. Сформулюйте свою точку зору про те, які стилі керівництва повинні застосовуватися в навчальному закладі зі сторони:

- а) ректорату і деканату;
- б) викладачів.

4. На підприємстві склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва.

Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

- А. Законну.
- Б. Еталонну.
- В. Експертну.
- Г. Примусу.
- Д. Винагороди.
- Е. Ваш варіант.

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

Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара:

- А. Делегування.
- Б. Вказівка.
- В. Інструментальний.
- Г. Продаж.
- Д. Брати участь.
- Е. Орієнтоване на досягнення.

6. Відділ отримав завдання розробити рекламну кампанію. Розробляються декілька альтернативних проектів реклами підприємства,

причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих.

Який стиль керівництва у вищенаведеній ви б застосовували як керівник?:

- 1) самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії;
- 2) порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення;
- 3) спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення;
- 4) повністю делегував би повноваження із вибору оптимального варіанту реклами підприємства підлеглим.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуації для аналізу:

1. Дуже часто виникають ситуації, коли менеджер є лідером і реалізує функції управління взаємовідносин людей у колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату. На практиці можна простежити, що менеджер відіграє ті чи інші ролі, демонструє різні стилі. Наприклад, виконуючи функції адміністратора, він може бути автократом; вихователя – лібералом, а лідера – демократом. Як відомо, успішна діяльність організації залежить від керівника. У двох різних туристичних організаціях простежимо різні стилі керівництва, від яких і залежить досягнення успішного результату.

На підприємстві “Навколо світу” керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає

його непослідовним. У іншій організації “Все для вас” сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності. Завдання: Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях. Чи правильно проводять керівники політику стосовно підлеглих?

2. На прикладі конкретного підприємства опишіть стилі керівництва в підрозділах і організації в цілому. Розробіть пропозицію щодо підвищення їх ефективності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури; фірма "Інкос", 2017. 280 с.
3. Дикань Н.В., Борисенко І.І Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
4. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навч. посіб./ Л.Е. Жуковська. Одеса: ОНАЗ ім.О.С.Попова, 2021. 148с.
5. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
6. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства:теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.
7. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : КНТЕУ, 2020. 430 с.
8. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 319 с.
10. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2018. 133с.
11. Федорченко В.К., Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг:навч.посіб.Київ:Вища шк.,2021.238с.

Допоміжна

1. Bondarenko S., Shlafman N., Kuprina N., Kalamani O., Moravska O., Tsurkan N. Planning, Accounting and Control as Risk Management Tools for Small

Business Investment Projects. Emerging Science Journal. Vol. 5, no. 5. P. 650 – 666.
DOI:10.28991/esj-2021-01302

2. Kalaman O. B., Purtskhvanidze O. V., Levchuk Y. S. Methodology formation of enterprise financial strategy basis on existing models analysis. Економіка харчової промисловості. 2020. № 3, Т. 12. С. 33-41.

3. Kalaman O., Mandrykin D. Application of modern theories to comprehend the concepts of the knowledge economy and National Innovation System. Knowledge management: seven effective examples of applying knowledge: Scientific monograph. Scientific Editor Walery Okulicz-Kozaryn. Poznan: Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych im. Ksiecicia Mieszka I w Poznaniu. 2022. pp. 9-47.

4. Kalaman O., Okulicz-Kozaryn W., Purtskhvanidze O. Risk as a specific component of strategic enterprises management in the agrarian sector in the current conditions of Ukraine development. Економіка харчової промисловості. 2019. № 2, Т. 11. С. 54 – 61.

5. Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. Conceptual positions of enterprise strategy functioning. Економіка харчової промисловості. 2019. №3, Т.11. С.50-58.

6. Kalaman O., Stupnytska T., Melnyk Y., Doicheva K. Management of enterprise development strategies formation: analysis and synthesis methods. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 38, no. 4, Vol. 38 No. 4 (2020): DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3988>.

7. Kalaman O.B., Purtskhvanidze O.V., Levchuk Y.S. Methodology formation of enterprise financial strategy basis on existing models analysis. Економіка харчової промисловості. 2020. № 3 (12). С. 33-41.

8. Kozak K., Kalaman O., Yegorova A., Strunova O. Formation and control of the quality of food and feeds: from the basic technologies to the human factor. Food science and technology. 2019, Vol. 13, Issue 3. P. 100-111.

9. Okulicz-Kozaryn W., Kalaman O. How to manage universities in Asia, East Europe and North America based on the preferences of students? Food Industry Economics. 2019. №4, Т.11. P. 88-97.

10. Stupnytska T., Kalaman O., Markova T. Ensuring of the enterprise operation effacacy: management aspect. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. 2019, Vol. 7(2). P. 534-545.
11. Zybareva O., Verbivska L., Lopashchuk I., Kalaman O., Derkach T., Smentyna N. Strategically-Oriented Enterprise Management through Information Systems. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019, Vol. 8, No. 2. P. 3014-3017. DOI:10.35940/ijrteB2900.078219
12. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К., 2020. 310 с.
13. Каламан О. Б. The genesis and the modern paradigm of strategic enterprise management. Збірник наукових праць НУК ім. Адмірала Макарова. 2019. № 50. С. 17-24.
14. Каламан О. Б. Аналіз відкритих інновацій в логістиці. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59. С.135-140.
15. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С.72-79.
16. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С.65-72.
17. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С.21-26.
18. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Основні складові результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 85-90.
19. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Особливості формування культур сучасних бренд-стратегій. Приазовський економічний вісник. 2020. № 4. (21). С. 28-34.

20. Каламан О. Б., Скрібанс В. Мандрикін Д. В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. Економічні інновації. 2021. Т.23. Вип.2 (79). С. 87-96.

21. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>

22. Лагодієнко В. В., Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Особливості методології наукового дослідження сфери управління. Бізнес-навігатор. 2020. № 5 (61). С. 76-82.

23. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник / за ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. К.: Кондор, 2018. 460 с.

24. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посібник / за ред. О.Є. Лугініна. К.: Ліра-К, 2022. 364 с.

25. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 78 с.

26. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

27. Правик Ю. М. Маркетинг туризму: підручник. К.: Знання, 2018. 303с.

28. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за ред. А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2020. 596 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>

7. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

8. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>