

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ІННОВАЦІЙНОГО**  
**РОЗВИТКУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Методичні рекомендації**

для виконання практичних робіт для здобувачів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП  
«Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа» денної та заочної  
форми здобуття вищої освіти



**Миколаїв**

**2023**

УДК 005:338.488.2

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 15.06.2023 р., протокол №11

Укладач:

А. І. Бурковська – доктор філософії з економіки, асистент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Д. В. Калнауз – керівник відділення Миколаївське РУ АТ КБ «ПриватБанк»

Т. І. Лункіна – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний університет 2023

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	4
ТЕМА 1. Суть, роль та методологічні основи менеджменту.....	5
Завдання до теми 1.....	5
ТЕМА 2. Історія розвитку менеджменту.....	9
Завдання до теми 2.....	9
ТЕМА 3. Поняття організації як соціально-економічної системи .....	10
Завдання до теми 3.....	10
ТЕМА 4. Спілкування та управлінська діяльність.....	13
Завдання до теми 4.....	13
ТЕМА 5. Комунікативна культура, уміння та навички в управлінській діяльності менеджера.....	16
Завдання до теми 5.....	16
ТЕМА 6. Прийняття рішень.....	17
Завдання до теми 6.....	17
ТЕМА 7. Методи прийняття рішень.....	19
Завдання до теми 7.....	19
ТЕМА 8. Стратегічне планування в системі управління організацією.....	23
Завдання до теми 8.....	23
ТЕМА 9. Процес стратегічного планування.....	27
Завдання до теми 9.....	27
ТЕМА 10. Реалізація та оцінка стратегії.....	30
Завдання до теми 10.....	30
ТЕМА 11. Організація взаємодії і повноваження.....	33
Завдання до теми 11.....	33
ТЕМА 12. Побудова організації.....	35
Завдання до теми 12.....	35
ТЕМА 13. Поняття мотивації і мотивів.....	39
Завдання до теми 13.....	39
ТЕМА 14. Активність і досягнення у контексті мотивації.....	42
Завдання до теми 14.....	42
ТЕМА 15. Контроль та ІУС.....	44
Завдання до теми 15.....	44
ТЕМА 16. Групова динаміка.....	46
Завдання до теми 16.....	46
ТЕМА 17. Керівництво: влада та особистий вплив.....	49
Завдання до теми 17.....	49
ТЕМА 18. Лідерство: стиль, ситуація та ефективність.....	51
Завдання до теми 18.....	51
ТЕМА 19. Управління конфліктами та змінами.....	56
Завдання до теми 19.....	56
ТЕМА 20. Соціальна відповідальність та етика.....	59
Завдання до теми 20.....	59
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	64

## ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент готельного і ресторанного господарства» спрямована на формування знань здобувачів вищої освіти у сфері управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, розуміння специфічних особливостей системного управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, набуття вмінь проектування та удосконалення систем і технології управління у підприємствах готельно-ресторанного господарства.

**Предметом** дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного господарства» є система та процес управління підприємством готельно-ресторанного господарства у ринкових умовах.

Основні **завдання** дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного господарства» полягають у вивченні:

- основних понять менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства;
- функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень у підприємствах готельно-ресторанного господарства;
- організаційних структур управління підприємствами готельно-ресторанного господарства;
- методів управління персоналом у підприємствах готельно-ресторанного господарства;
- впливу різних факторів на ефективність системи управління підприємств готельно-ресторанного господарства.

Вивчення дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного господарства» забезпечить здобувачів вищої освіти необхідними теоретичними знаннями, практичними навичками щодо самостійного прийняття управлінських рішень у підприємствах готельно-ресторанного господарства.

*Внаслідок вивчення дисципліни ЗВО оволодіє теоретичними положеннями про:*

- сутність і зміст основних понять менеджменту підприємств;
- основні наукові концепції менеджменту;
- критерії та класифікаційні групи функцій, методів, організаційних структур управління, управлінських рішень;
- технологію розробки та прийняття управлінських рішень;
- теоретичні та практичні аспекти інформаційного забезпечення процесу управління підприємством готельно-ресторанного господарства.

*У процесі набуття практичних навичок ЗВО навчиться:*

- формувати систему та будувати процес управління в підприємстві готельно-ресторанного господарства;
- проводити аналіз макро- і мікросередовища підприємства готельно-ресторанного господарства, визначати фактори, які суттєво впливають на ефективність його діяльності та розвиток;

- визначати оптимальну стратегію розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства;
- розподіляти функції в апараті управління;
- аналізувати, розробляти, удосконалювати організаційну структуру управління підприємства готельно-ресторанного господарства;
- обирати оптимальні для підприємства готельно-ресторанного господарства методи управління персоналом;
- розробляти положення про стимулювання праці;
- розробляти варіанти управлінських рішень, здійснювати організаційно-економічне обґрунтування оптимального варіанту управлінського рішення;
- використовувати навички особистої праці керівника підприємства готельно-ресторанного господарства;
- розраховувати економічну, організаційну та соціальну ефективність управління підприємством готельно-ресторанного господарства.

# **ТЕМА 1. СУТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 1**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

### ***Менеджмент у HoReCa***

HoReCa (рус. Хорека) - термін, що позначає сегмент сфери послуг індустрії гостинності (громадського харчування та готельного господарства) і канал збуту товарів з безпосереднім споживанням продукції в місці продажу. Назва «HoReCa» (акронім) походить від перших двох букв в словах Hotel, Restaurant, Cafe / Catering (готель - ресторан - кафе / кейтеринг).

Існують наступні аналоги даного терміна: «ГРБ» (*готельно-ресторанний бізнес*). «КаБаРе» (*кафе, бари, ресторани*).

HoReCa - поняття, яке використовується операторами і учасниками ринка. Термін «HoReCa» активно використовується рестораторами, отельєрами, шеф-кухарями, компаніями-постачальниками і виробниками обладнання, продуктів харчування та послуг для готелів / готелів, ресторанів, барів і кафе, а також іншими учасниками готельного та ресторанного бізнесу для визначення їх приналежності до ринку індустрії гостинності.

Варто виділити аспект терміна «HoReCa», пов'язаний з продажами. У лексиконі маркетологів і фахівців з продажу цим терміном позначають особливий канал збуту, іноді ще званий on-trade, відмінний від роздробу (off-trade); його особливість в тому, що споживач вживає куплений товар безпосередньо в місці продажу.

Поширена думка, що останні дві букви терміну HoReCa (Ca) відповідають «Cafe». Оскільки особливості барів і кафе, як каналів збуту або підвидів сфери гостинності, покриваються терміном «ресторан», остільки раціональніше відносити Ca до першими літерами «catering» (кейтеринг). Відмінності між кафе і рестораном набагато менше, ніж між кейтерингом і рестораном.

Навіщо знадобилося поняття HoReCa? Навіщо послуги «безпосереднього» споживання товарів та послуг об'єднали в одну категорію? Адже раніше теж

були і їдальні, і готелі. І нічого, годували та номери надавали без усяких мудрувань.

А зараз що, не можна так само? Не можна. Справа не лише у конкуренції. Змінилася психологія суспільства. В індустрії готелів та громадського харчування люди вже звикли витратити гроші не лише за якісний товар чи послугу (номер із зручностями, смачний обід тощо), але ще й за обслуговування за вищим розрядом. На оцінку ресторану, готелю, бару впливає не лише м'який матрац на ліжку чи смачний салат на блюді. Величезне значення мають й інші чинники — як зустріли, яка уніформа на офіціантах, чи красиво оздоблений вестибюль, наскільки швидко прийняли та виконали замовлення, чи є в оформленні залу родзинка, чи під час свята була невимушена атмосфера.

Ці та інші моменти визначають загальне враження, коли відвідувачі говорять між собою «а тут затишно, треба заходити сюди частіше». Або «повеселилися від душі, наступного разу також звернемося до них». Так формується ставлення до компанії, від якої залежить кількість замовлень. Так, раніше теж були їдальні, ресторани та готелі. Але відсутність конкуренції плюс психологія невибагливого споживача (радуйся, що хоч таке дали) створили ситуацію, коли справжній сервіс «люкс» був без особливої потреби.

Навіщо «напружуватися», якщо прибуток не твій і руйнування не загрожує? За ринкової економіки треба боротися за місце під сонцем. Плюс нове ставлення до життя споживачів. Тож сьогодні об'єднання в одну групу компаній із споживанням куплених товарів та послуг «на місці» — потреба. Адже вони мають багато спільного. Отже, можна розробити ефективну систему побудови бізнесу. Спеціальні маркетингові правила, рекламні матеріали, програми підготовки персоналу, уніформа, дизайн та інше, заточені під особливість HoReCa, дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування.

**Питання:**

- 1. У чому виявляються риси управляючого бізнесом у HoReCa як підприємця, бізнесмена та менеджера?*
- 2. Проілюструйте реалізацію функцій управління (планування, організації, мотивацій та контролю) у HoReCa?*

3. Як реалізуються процесний, системний та ситуаційний підходи до управління у HoReCa?

4. Запропонуйте власну ідею бізнесу у HoReCa.

5. Який термін доцільніше використовувати для адміністрування HoReCa: менеджмент чи управління? Чому?

## **ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 2**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Стандарти обслуговування у HoReCa***

Стандартизація готельних послуг, з точки зору гостя, є обов'язковим атрибутом будь-якого готелю. З одного боку у гостя є чітке уявлення про заявлений рівень якості в готелі, він може бути впевнений в безпечності продукції та послуг, а готель працює як єдиний злагоджений механізм для забезпечення його (гостя) комфорту. Однак, наразі проблема в тому, що гостям, які багато подорожують, більш не цікаво «все стандартне», їм потрібна «родзинка». Якщо її немає, то ніякі найвищі стандарти не допоможуть готелю виділитися серед конкурентів. При цьому, засіб розміщення повинен дотримуватися всіх затверджених готельних стандартів.

При розгляді стандартів обслуговування необхідно розглянути певні рівні стандартів обслуговування, які можна представити, як: Міжнародні стандарти. Вони розробляються такими організаціями як IH & RA, UNWTO, ICCA і ін. Тут представлені незмінні істини для обслуговування клієнтів: наприклад, співробітникам готелю не можна сперечатися з клієнтом і доводити свою правоту, замість цього слід уважно і доброзичливо вислухати скарги гостя і негайно на них реагувати.

IH & RA (International Hotel & Restaurant Association) - це міжнародна торгова організація, що представляє інтереси готельєрів та рестораторів. Штаб-квартира IH & RA знаходиться в Лозанні (Швейцарія). Члени IH & RA - національні асоціації готелів і ресторанів по всьому світу (близько 100), а також міжнародні та національні мережі готелів і ресторанів (представляють близько 50



брендів).

World Tourism Organization UNWTO - всесвітня туристична організація, заснована ООН і регулює загальні питання стійкого і загальнодоступного туризму.

ICCA (International Congress and Convention Association) - Міжнародна асоціація конгресів і конференцій, заснована в 1963 році групою турагентств для обміну інформацією про міжнародні конгреси і конференції.

Законодавство України щодо забезпечення високих рівнів надання готельних послуг включає:

1. Правила обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання), затверджено наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 27 січня 1999 р. №37 (у редакції наказу Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 17 червня 2010 р. №238).

2. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджено наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. №19.

3. Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. №297. Цими Правилами регламентуються основні вимоги щодо роботи засобів розміщення усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України. Третій рівень – це Державні стандарти України. Вони визначають умови безпеки і гігієни в готелях, відповідальність засобів розміщення, порядок вирішення скарг, загальні рекомендації до якості обслуговування (комфорт, етичність персоналу і ін.). Наприклад: ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення; ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщування; ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів; ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник.

I, четвертий рівень, – це внутрішні стандарти обслуговування готелю або

іншого засобу розміщення. Вони вміщують покрокові інструкції і регламенти для кожного співробітника та регулюють як обов'язки співробітника (порядок їх виконання), так і правила взаємодії його з іншими співробітниками (в тому числі з інших відділів). Вважається, що стандарти готельних мереж (і особливо міжнародних) вище, ніж стандарти незалежних готелів. Однак тут багато чого буде залежати від самого готелю. При цьому, якщо готель прагне підкреслити свою індивідуальність, стандарти обслуговування також можуть бути задіяні до створення концепції закладу. Наприклад, складно порівнювати крафтове і «звичайне» пиво відомих брендів. Деякі готелі (в тому числі мережеві) зуміли стати відомими саме завдяки якійсь незвичайної послуги.

Для прикладу: Peabody Hotel (м Мемфіс, штат Теннесі, США) класу люкс став відомий на весь світ завдяки качкам, що живуть на його даху, яких службовець готелю щодня виводить через лобі по червоній доріжці до фонтану і ввечері «проводжає» назад. П'ятизірковий готель Andaz Liverpool Street в Лондоні пропонує своїм гостям почитати їм казки на ніч. У ролі «казкарів» виступають відомі письменники і журналісти. Готель The Benjamin в Нью-Йорку подбав про те, щоб навіть найменший шурхіт не порушував спокій гостей. Для цього в готелі є спеціальний співробітник, який запобігає можливному шуму і ліквідує сторонні звуки, а по всьому готелю розстелені килими з дуже товстим ворсом, що поглинають звуки кроків.

У 2010 році весь туристичний бізнес обговорював нову послугу, введenu мережею Holiday Inn в трьох свої готелях в Великобританії (два в Лондоні і один в Манчестері), а саме підігрів ліжка. Інтрига полягала в тому, що, за бажанням гостя, співробітник готелю, надівши спеціальну вовняну «піжаму», лягав в ліжко гостя до досягнення в ліжку необхідної температури 20 градусів за Цельсієм. Як повідомляла прес-служба готельної мережі, цей метод нагадував старовинний спосіб обігріву ліжку за допомогою теплої грілки. Яким би не був готель (мережевим або незалежним), його співробітники завжди повинні дотримуватися затверджених готелем стандартів, включаючи такі «дрібниці», як спосіб застилання ліжок і розкладання аксесуарів у ванній кімнаті. Винятком з правила

може бути лише прохання гостя зробити щось по-іншому. Не останню роль тут відіграє організаційна структура готелю, наскільки ефективною, злагодженою вона може бути. Це одна з ключових умов хорошого сервісу. Структура взаємин різних служб формується виходячи з обсягу номерного фонду і спрямованості готелю.

У міні-готелях, найімовірніше, один співробітник буде виконувати кілька функцій: наприклад, адміністратор, може займатися також бронюванням і продажами. Отже, що таке готельний сервіс та як оцінити якість обслуговування. Однозначної відповіді немає, але можемо стверджувати, що це рівень задоволення гостя, коли у гостя створюється позитивне (або негативне) враження про сервіс в готелі, це означає, що в готелі дотримані (чи ні) такі критерії:

Технологія обслуговування. Це означає, що в номерному фонді, в ресторанах і барах, на ресепшн ін. повинні бути чітко прописані і дотримуватися процедури розміщення гостей, прибирання номерів, подачі страв та ін.

Стандарт зовнішнього вигляду співробітників. Пред'являються до форми одягу, зачіски і гігієни. Зрозуміло, форма одягу і взуття повинні бути чистими і в належному стані. Тут важливо зазначити, що співробітникам, які виконують однакові завдання, необхідно носити однакову форму (ресепшн, клінінг, офіціанти та ін), всі співробітники повинні носити іменний значок, який кріпиться зліва; піджаки і сорочки слід носити застебнутими на всі гудзики, в приміщеннях обслуговування дозволені тільки довгі рукава; вміст кишень одягу не повинно спотворювати її форму тощо; дотримуватись чітких правил щодо зачіски та гігієни, співробітники, які мають справу з їжею, напоями або з технікою, повинні носити захисний головний убір; волосся у жінок: не довше нижнього краю коміра, в іншому випадку вони збираються в пучок або акуратно зав'язуються ззаду; чоловікам не слід носити ніяких браслетів або сережок, тільки обручку; жінкам - не більше двох кілець, сережки стриманого стилю.

Стандарти поведінки обслуговуючого персоналу. Наприклад, привітання та прощання: вітати гостя радо, з посмішкою; якщо вам відомі імена гостей, звертайтеся до них так, щоб вони знали, що ви пам'ятаєте їх імена; прощаючись з

гостем, слід обов'язково йому посміхнутися, побажати всього доброго і подякувати за візит.

Дії персоналу у випадку певної допомоги гостям: передбачати потреби відвідувачів та пропонувати їм допомогу перш, ніж вони попросять; вимогами відвідувачів треба займатися негайно, не відсилаючи їх в інший відділ або до іншої людини; всі прохання та скарги вирішуються до того, як гості покинуть готель. Службовці повинні бути знайомі з особливими побажаннями гостей, щоб автоматично прискорити їх виконання. Для цього формуються реєстраційні бази гостей готелю, де зазначають особливі побажання кожного з гостей.

Дружелюбність і ввічливість: з будь-яким відвідувачем, що знаходиться від вас в радіусі 2 м, треба першим починати розмову; завжди, коли можливо, використовуйте титули перед прізвищем гостя (пан, сер, сеньйор, доктор і т.п.); слід встановлювати хороший зоровий контакт з кожним відвідувачем, завжди посміхатися, якщо гість знаходиться в радіусі 8-10 м; за будь-яку незручність гостю приносяться вибачення. Дотримуватися конфіденційності будь-якої інформації, пов'язаної з гостем, включаючи номери кімнат, терміни проживання, особисту інформацію та ін.

Отже, якщо клієнт задоволений сервісом, то є ймовірність, що він повернеться в готель знову або порекомендує його друзям (про роль фото і відео в соціальних мережах як про безкоштовну рекламу теж треба пам'ятати). Правда, якщо сервіс гостю не сподобається, він також про це може повідомити всьому колу друзів-знайомих. Так що хороша репутація - це потенційні доходи, погана - їх відсутність. Якщо говорити математично, то залучення нового клієнта коштує в середньому в 5-7 разів дорожче, ніж утримання вже існуючого.

### ***Питання:***

1. Якими здобутками кожної із відомих вам шкіл менеджменту користуються розробники стандартів обслуговування у HoReCa?
2. У чому виявляється процесний підхід до управління процесом створення стандартів обслуговування у HoReCa?
3. У чому виявляється системний підхід до управління процесом створення стандартів обслуговування у HoReCa?

4. У чому виявляється ситуаційний підхід до управління процесом створення стандартів обслуговування у HoReCa?

5. Наведіть власні рекомендації, що, на вашу думку, сприятимуть покращенню якості обслуговування у HoReCa.

### ***ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ***

#### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 3**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Дивовижний світ подорожей***

##### ***1. Географічне положення і клімат Франції***

Франція розташована на заході європейського континенту. Це найбільша країна в Західній Європі. Контури її окреслені самою природою: це води Атлантики (Бискайська затока), Середземне море і Північне море (протока Ла-Манш). Гірський масив Піренеєв відділяє Францію від Іспанії, неприступні Альпи - від Італії і Швейцарії, порівняно скромні по розмірах гори Юра на межі з Швейцарією, невисокі Арденни, до цього дня покриті прекрасними дубовими лісами - від Бельгії. Франції належить безліч островів, найбільший з якої Корсіка в Середземному морі. Найбільші французькі ріки - Сіна, Гаронна, Рона і Луара - не особливо великі і повноводні, але незвичайно красиві. Клімат у Франції в основному м'який завдяки впливу навколишніх її морів.

Взагалі ж на території країни можна виділити сім кліматичних зон. Територію Середземноморського узбережжя з субтропічним кліматом можна розділити на дві області: на східну від Тулона і на західну. Далі на захід за Тулон царює страшний вітер, відомий під назвою «містраль». У гірських районах, звісно, значно холодніше, випадає багато снігу і зими більш довгі. Париж однаково хороший в будь-яку пору року. У липні - серпні місто пустіє: у Франції сезон відпусків. Взимку досить сиро, хоч сніг випадає рідко. Темніє рано, але можна провести час в музеях, ресторанах, магазинах. Туристів менше, і це зручно. Для відпочинку на Середземноморському узбережжі краще підійде літо і початок осені. Сезон на гірськолижних курортах можна починати з грудня.

Сніжний покрив зберігається до середини травня.

## *2. Паризький Діснейленд. Опис*

Паризький Діснейленд - це величезний парк розваг і атракціонів, казкове міни-містечко. По розмірах він займає 1943 га і знаходиться не в самому Парижі, а в 32 км від нього.

Їхати до Діснейленда від Парижа - 45 хвилин до зупинки Marne-la-Vallee поїздами напряму RER «А». Проїзд коштує 6 євро. У Діснейленд можна доїхати і на машині - на швидкісній трасі з Парижа іверніть на 14 з'їзді Val d, Europe, Parc Disneyland і ви в місті мрії! У літній час години роботи парку з 9.00 до 23.00, а в інші сезони - з 10.00 до 20.00, роботу в святкові дні краще уточнити зазделегідь. Діснейленд являє собою, власне, сам Парк розваг і Студію Уолта Діснея. Парк Розваг - це не хаотичне нагромадження атракціонів, він має цілком чітке тематичне розмежування. Починається Діснейленд з «Головної Дороги в США»(Main Street USA). Це ціла вулиця, стилізована під початок ХХ ст., зі своїми магазинами, перукарнями і ресторанами сторічної давності. І, звісно, головне тут - це вокзал з паровозами, які возять гостей навколо парку по вузькій колії, не забуваючи відвідати замок Сплячої Красуні. Тут ви побачите і фейерверки, і нічний світловий парад, і ходу диснеївських персонажів!

У «Прикордонній країні» (Frontierland) панує дух Дикого Заходу. Екзотичні індіанці, лихі ковбої, тварини Америки перенесуть вас у світ захоплюючих пригод. Тут знаходиться славнозвісний атракціон Американські гірки, а також Будинок привидів і багато іншого. У тому числі можна подивитися шоу Тарзан і пригоди Мікки Мауса. У «Країні пригод» (Adventureland) юні мандрівники побачать будинок Робінзона Крузо і Піратський корабель, зможуть не тільки взяти участь в пошуку піратського скарбу в лабіринтах Острова пригод, але і відчути себе самим Індіаною Джонсом в Храмі небезпеки. До послуг гостей тут представлено 6 атракціонів.

«Країна фантазій» (Fantasyland) з 13 атракціонами завжди знайде свою аудиторію, адже її «жителі» - це герої казок і мультфільмів - Пітер Пен, слоненя Дамбо, Білосніжка, Піноккіо, Алладін, Спляча красуня в замку, під яким є

справжня Печера дракона. Любителям фантастики сподобається «Країна відкриттів» (Discoverland). Цю країну створили письменники-фантасти XIX ст., і вона являє собою те, про що 100 років тому тільки здогадувалися. Це 9 атракціонів, в числі яких карусель з ракетами, картинг, симулятор польотів.

У кожній країні є не тільки свої специфічні атракціони, але і театри, магазини і ресторани. У Діснейленді по Країнах подорожують на паровозі, і ця екскурсія займає цілий день. Студія Уолта Діснея в європейському Діснейленді створена в 2002 році. Ця частина парку про кіно, тут гості проникнуть на знімальний майданчик і побачать, як працюють каскадери і костюмери, як створюються декорації і спецефекти. Останній з нових відкритих атракціонів - «В пошуках Немо». Крім Парку і Студії в Діснейленді розташоване Діснеївське Село, яке має цілком життєве призначення - готелі, магазини, басейни, кінотеатри, стоянки автомобілів.

Паризький Діснейленд був побудований в 1992 році і відтоді кожний рік приймає більше за 12 мільйонів відвідувачів. Квитки в Парк мають відкриту дату - ви можете відвідати Діснейленд в будь-який день в році! Парк кіностудія Уолта Діснея (Walt Disney Studios) надає унікальну можливість опинитися по іншу сторону екрана кінотеатру.

Ніколи не можна знати зазделегідь, кого з героїв Голлівуда можна зустріти, прогулюючись по Tinsel Town.

Це місце в деталях повторює славнозвісний Лос-Анджелеський Сансет-бульвар, привілейоване місце відпочинку і шопінгу з дорогими магазинами і модними ресторанами. На території Front Lot розташовані 3 магазини - сувенірний магазин Walt Disney Studio Store, фото-студія Studio Photo і магазин аксесуарів з голлівудських фільмів Legends of Hollywood. Відпочити і підкріпитися вам запропонують в ресторані En Coullisse Restaurant, а також у закусочних на колесах The Studio Catering Co.

У цьому шоу і атракціонах можна побачити найбільш відомі і цікаві моменти із зйомок диснеївських фільмів, а також самим спробувати намалювати мультфільм.

Фантастичні спецефекти і шоу - метеоритний дощ, запаморочливі віражі і гонки і ще багато усього несподіваного!

Славнозвісний триллер «Армагеддон» здивує Вас справжнім метеоритним дощем і подорожжю в ракеті.

Stunt Show Spectacular. Приготуйтеся! Вас чекають справжні автогонки. Ви поїдете на божевільній швидкості по одній з трас Середземномор'я.

Запаморочливі віражі на американських гірках разом зі славнозвісними Aerosmith! На території Backlot розташовані сувенірний магазин і ресторан.

Disney Village розташований між Disneyland Park і Діснеївськими готелями. Тут кожний знайде розвагу на свій смак.

Аматори «шопингу» поринуть в справжній «магазинний рай», де можна придбати одяг (спортивний, в стилі Дикого Заходу або з диснейською символікою), відеокасети з мультфільмами Уолта Діснея різних років і прекрасні сувеніри, а також побувати в музеї-магазині найбільш відомої у всьому світі ляльки Барбі.

Для гурманів заманливо сяють вогнями вивіски фешенебельних ресторанів: «Лос-Анджелес», «Ки Вест», «Нью-Йоркські сендвичі», «Стейкхаус-Чікаго» і інші.

Тих, хто любить потанцювати, чекають численні дискотеки і клуби, в яких представлені всі напрями американської музики: кантрі, джаз, рок-н-ролл, поп, ретро і інш. Також тут проводяться концерти під відкритим небом.

Великий інтерес представляє відвідування нового ресторану Рейн-форест кафе (Rainforest Cafe), що інтер'єром нагадує ліси Амазонки, де Ви зможете поїсти в оточенні екзотичних диких тварин, також радимо відвідати славнозвісний ресторан «Планета Голлівуд» і сучасний комплекс «Гомін Синелекс» з 8 кінотеатрами і найбільшими в Європі кіноекранами.

Диснейленд - це імперія розваг, якій немає рівних в справі організації таких заходів, як дні народження, весілля, корпоративні свята в різних форматах - від сімейних вечірок до урочистих балів. Диснейленд - це ідеальне місце для поведінки конференцій, ділових зустрічей, семінарів, симпозіумів з



використанням конференц-залів з найбільш сучасним обладнанням і технічними засобами для перекладу.

З 1882 по 1912 рік шоу «Дикий Захід Баффало Білла» було одним з найбільш славнозвісних шоу в світі. У цей час цей єдиний в своєму роді спектакль є поновленням постановки Уільяма Ф. Коуді, привезеної в Париж в 1895 році. Під час шоу розторопні і дружелюбні офіціанти принесуть Вам вечерю з трьох блюд в техаськом стилі.

Тематичний парк пропонує увазі атракціони, паради і шоу. Щоб не упустити щось особливе, рекомендується запитися програмою всіх вистав - вона оновлюється щодня. Програму, а заодно і карту парку можна отримати в бюро інформації. Програми пропонуються на шести мовах: англійській, французькій, німецькій, голландській, іспанській і італійській.

Національна особливість паризького Діснейленду - герої мультфільму "Горбун з Нотр-Дам", що стали учасниками різних шоу, ці і красуня Есмеральда, і закоханий в неї поет Пьер, і горбун Квазімодо.

Кожного дня о 15.00 на Головній вулиці проходить гранд-парад персонажів улюблених казок і мультфільмов: Аладдинів, Русалочек та інших улюбленців. Вечорами ті ж персонажі простують у вбраннях з електричних лампочок. Завершується день музичним фейєрверком.

Квитки дають право користуватися всіма атракціонами на території Діснейленда (всього 50 атракціонів). Окремо оплачуються: Аркада відеогри в країні відкриттів, салон "Лаки Наггет", тир, "шоу Баффоло Білла". Додатково оплачується (крім мешканців готелів): парковка, камера зберігання, няня для дитини, прокати фото - відео - вело, екскурсії по парку і т.д.

Щорічно в листопаді, грудні і січні, в Діснейленді проходять Різдвяні свята: всі відомі персонажі одягаються в святкові костюми, щоб стати учасниками щоденних парадів на Мейн Стріт..

#### **Питання:**

1. Які елементи відносяться до внутрішнього та зовнішнього середовища Парку Діснейленд?
2. До якого управлінського рівня можна віднести Уолта Діснея? Чому?

3. Які типи технологій за класифікаціями Дж. Вудворд та Дж. Томпсона використовуються Парком Діснейленд?

4. Охарактеризуйте взаємодію Парку Діснейленд із зовнішнім середовищем?

5. Запропонуйте методи оптимізації в управлінні внутрішнім середовищем Парку Діснейленд.

## ***ТЕМА 4. СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 4**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Комунікації Touchof***

Touchof — український бренд одягу, що створює колекції, присвячені містам з усього світу. Кожна така колекція присвячена важливим подіям чи течіям у місті й покликана розкрити їхні культуру, настрої чи локальні проблеми.

Міські колекції строго лімітовані — так бренд пропагує усвідомлене споживання й прагне зберегти унікальність та значущість кожної речі.

Разом із громадською організацією “Мапа Реновації” Touchof створили лімітовану колекцію одягу kyiv[re]novation, присвячену закинутим будівлям Києва. Презентували її до Дня Києва.

Лінійка містить бавовняні унісекс футболки та різноколірні варіанти урсусе-шортів з вінтажного вельвету та деніму. Принт на футболках зображає 6 культових закинутих будинків столиці:

**ТРАМВАЙНА ДИСПЕТЧЕРСЬКА** — яскрава споруда радянського модернізму. Міських жителів підкорюють її незвична форма, круглі вікна та балкон. У 1996 році закрили трамвайну лінію із Львівської площі, і відтоді диспетчерська пустувала. З 2011 по 2015 роки тут працював діджей-бар Fazenda Bar.

**ПОЛІКЛІНІКА СПІЛКИ ПИСЬМЕННИКІВ УКРАЇНИ**, яскравий зразок архітектури модернізму.

**САДИБА БАРОНА ШТАЙНГЕЛЯ** в стилі історизму, неоготики. Барон був дипломатом, послом та політиком. Він викупив двоповерхову садибу-

кам'яницю і в 1877 наказав перебудувати її в неоготичному стилі. Згодом будівлю перетворили на санаторій, а пізніше її передали Інституту ортопедії та травматології.

ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД у стилі неоренесанс. Під час війни тут виробляли пляшки із запальною сумішшю, а в період окупації Києва — мінеральну воду. Із середини 2000-х завод не працює.

БУДІВЛЯ ТОВАРИСТВА ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ, зведена у 1915 році в стилі венеціанської готики.

НЕДОБУДОВАНИЙ КОРПУС КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕАТРУ, КІНО І ТЕЛЕБАЧЕННЯ ІМЕНІ ІВАНА КАРПЕНКА-КАРОГО представляє радянський архітектурний модернізм. Будівля мала стати частиною проєкту реконструкції Львівської площі початку 1970-х років. У 1986 році корпус почали будувати, однак на початку 1990-х коштів забракло й будівництво заморозили.

**Питання:**

1. Як комунікує Touchof із цільовою аудиторією?
2. Які види управлінського спілкування є частиною будь-якої компанії? Чому?
3. Який спосіб комунікацій Touchof із цільовою аудиторією, на вашу думку, є найбільш ефективним?
4. Охарактеризуйте взаємодію компанії Touchof із зовнішнім середовищем?
5. Запропонуйте методи оптимізації комунікацій Touchof із цільовою аудиторією.

**ТЕМА 5. КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА, УМІННЯ ТА НАВИЧКИ  
В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 5**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Національні аспекти невербального спілкування***

Робота з іноземними гостями також повинна ґрунтуватися на знанні характерної для них міміки, жестів і поз. Легковажне звертання зі звичайними для нас жестами може привести до самих несподіваних наслідків. Збільшує

положення також і той факт, що нерідко той самий виразний рух або жест у різних народів може мати різне значення. Так, жест, яким росіянин демонструє пропажу або невдачу, у хорвата означає ознаку успіху й задоволення. Якщо в Голландії ми покрутимо вказівним пальцем у скроні, маючи на увазі якусь дурість, то нас не зрозуміють. Там цей жест означає, що хтось сказав дуже дотепну фразу. Говорячи про себе, європеець показує рукою на груди, а японець - на ніс. У деяких країнах Африки сміх - це показник здивування й навіть замішання, а зовсім не прояв веселощів. Жителі Мальти замість слова «ні» злегка торкаються кінчиками пальців підборіддя, повернувши кисть уперед. У Франції й Італії цей жест означає, що в людини щось болить. У Греції й Туреччині офіціантові у жодному разі не можна показувати два пальці (по вашому розумінню - дві кави) - це жорстока образа, подібне до плювка в особу. Все це необхідно знати й враховувати в роботі співробітників контактної зони готелю.

Утворивши кільце з великого й вказівного пальців, американці й представники багатьох інших народів повідомляють нам, що справи «о'кей». Але цей же жест у Японії використовують у розмові про гроші, у Франції він означає нуль, у Греції й на Сардинії служить знаком відмахування, а на Мальті їм характеризують людину з перекрученими половими інстинктами.

У процесі спілкування представники різних народів кивають головою. В одних народів це є знаком згоди, а в інших (наприклад, у болгар) кивок служить знаком заперечення. У японців вертикальний швидкий рух головою скоріше означає «уважно слухаю», але не обов'язково згода.

Ми в спілкуванні не надаємо особливого значення лівій або правій руці. Але при обслуговуванні гостей із Близького Сходу потрібно бути обережним: не можна кому-небудь простягати гроші або подарунок лівою рукою. У тих, хто сповідає іслам, вона вважається нечистою, і ми тим самим можемо образити гостей.

Взагалі в будь-якій культурі жести нещирості пов'язані з лівою рукою, тоді як права рука в нас «окультурена», вона робить те, що треба, а ліва - те, що хоче, видаючи таємні почуття власника.

Звичай привітати один одного є у всіх народів, але форми вітання можуть дуже сильно розрізнятися. Наприклад, англійці, коли зустрічаються вперше, потискують один одному руку. Це ставиться їм до прощання назавжди. В інших випадках вони цілком обходяться без рукостискань.

У порівнянні з англійцями американці більше товариські. Це сприяє легкості знайомства й невимушеності вітань, коли, крім дружнього рукостискання, цілком доречно поплескати знайомого або не знайомого по плечу.

Співробітники готелю, що працюють у контактній зоні, знають, що голосна розмова американця або італійця може сприйматися англійцем як прояв невихованості. Максимальне наближення друг до друга співрозмовників-латиноамериканців викликає прагнення віддалитися у англійців. Тому це завжди враховується при виборі номерів й організації зони й часу їхнього відпочинку.

Оскільки американцям властива орієнтація на індивідуалізм у людських взаєминах і прагнення до одноособових рішень, то співробітники служби прийому й розміщення, знаючи це, уникають давати «корисні поради». Американці ретельно ставляться до дотримання прав людини, у конфліктних ситуаціях найчастіше прибігають до закону, до послуг адвокатів. У неформальних взаєминах американці спілкуються один з одним просто. Вони досить відкриті, трохи фамільярні навіть із людьми, старшими за віком і положенням, вільно звертаються із правилами світського етикету, усмішливі. Американцям імпонує не занадто офіційна атмосфера, відкритість, дружелюбність. Громадяни США багато подорожують, а виходить, і часто прибігають до послуг готелів. По, цьому рідко в американській делегації можна зустріти людину, некомпетентну в питаннях розміщення й проживання в готелі. Американців часто лякає й виводить із себе некомпетентність готельного персоналу, якщо вона має місце. Як правило, не терплять затримки при реєстраційних формальностях.

Німецькій діловій культурі властиві такі риси як прагнення до порядку, дисциплінованість, пунктуальність, ощадливість. З німцями співробітники

готелів повинні завжди намагатися створювати атмосферу діловитості й офіційності. Досить осудливо сприймають раптові пропозиції, зміни. Дуже високо цінується професіоналізм. Разом з тим німці комунікабельні й люблять повеселитися, розважитися. Вони люблять наводити факти й приклади, небайдужі до цифр, схем, діаграм. Вони бувають задоволені, якщо їм надати розгорнуту цінову пропозицію при оформленні проживання в готелі. Цінуються чесність і прямота. У випадку виникнення незручностей під час проживання німці будуть наполягати на твердому виконанні прийнятих зобов'язань, а також сплаті високих штрафів у випадку їхнього невиконання.

Персонал готелю повинен виявити особливу педантичність, якщо гостем виявиться англієць. Англіїці характеризуються діловитістю, шануванням власності, традицій, ввічливістю, законослухняністю. У спілкуванні вони дуже стримані й педантичні, що іноді сприймається як замкнутість. У бесідах цінується вміння слухати, у ділових відносинах - пунктуальність. Британці дуже суворо дотримуються процедури знайомства. Говорити з англієм про справи після закінчення робочого дня вважається дурним тоном, навіть якщо ви випиваєте або вечеряєте зі своїм діловим партнером.

Французи, батьківщина яких вважається законодавицею в діловому протоколі й етикеті, дуже галантні, вишукані, прагнуть дотримуватися етикету, при цьому в поведженні розкуті й відкриті для співрозмовників. Вони дуже цінують інтелект, вміння висловлюватися, точно з'ясовувати умови проживання в готелі. Почуття задоволення у французів викликає інтерес до їхньої культури й мови (при цьому з досадою сприймається погане знання французької мови). Французи велику увагу приділяють попереднім домовленостям. Люблять досконально вивчати всі аспекти проживання в готелі, тому їхня реєстрація проходить у значно більшому повільному темпі. Французи негативно ставляться до компромісів й як офіційна мова переговорів воліють використати французьку мову.

**Питання:**

1. У чому полягають особливості комунікацій представників різних національностей?
2. Що може стати бар'єром (міжособистісним/організаційним) під час комунікацій з представниками різних національностей?
3. Запропонуйте методи подолання бар'єрів (міжособистісних/організаційних) під час комунікацій з представниками різних національностей?
4. Які потреби спілкування задовольняються під час комунікацій персоналу готелів/ресторанів з клієнтами?
5. Який елемент комунікацій з клієнтами є спільним для більшості організацій?

**ТЕМА 6. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ****ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 6**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Booking: історія створення та маркетингові прийоми***

У 1996 році Білл Гейтс створив сервіс для бронювання готелів під назвою Expedia.com. Він давав змогу попередньо зарезервувати номер в онлайн-режимі, без додаткових підтверджень телефоном. Хоча сайт за короткий час став популярним серед мандрівників, він усе ж мав один значний недолік: користувач не міг подивитися фотографії готелю, прочитати відгуки та опис номерів. Тобто, бронюючи житло, людина ніколи не знала, у яких умовах перебуватиме. Та оскільки альтернатив цьому сервісу в онлайні не було — Expedia.com продовжував успішно функціонувати.

Цього ж року випускник коледжу Герт-Ян Бруїнсма вирішує поїхати на відпочинок до Будапешта, та стикається з проблемою вибору готелю. Він не розуміє, як має забронювати номер, побачити який немає можливості. Тоді чоловіку спала на думку ідея створити такий самий сервіс, але з фотографіями, відгуками та описом деталей, які зазвичай цікавлять туристів.

**BOOKINGS.NL**

Герт-Ян не мав жодного досвіду у веденні бізнесу, тому перші кроки зробив з допомогою друзів. Хтось давав поради, хтось інвестував фінанси в проєкт, а сам хлопець тим часом шукав партнерів серед власників готелів. Адже початкова частина його роботи полягала в тому, щоб зібрати якомога більше перевіреної інформації про всі номери, які є в готелях, і отримати дозвіл на розміщення деталей на своєму ресурсі.

Bookings.nl розвивався дуже повільно, у 1997 році він пропонував лише близько десяти готелів. Попри це всі клієнти були задоволені можливістю заздалегідь обрати умови свого проживання. Тож сервіс не мав негативних відгуків, на відміну від Expedia.com.

Засновник пов'язував повільне зростання ресурсу з тим, що суспільство

ще не готове приймати нові технології. У той час більшість людей все ще бронювала житло за допомогою телефонного дзвінка й не довіряла інтернет-ресурсам. Наприклад, одного разу Герт-Ян захотів розмістити рекламу в найпопулярнішій газеті Нідерландів під назвою Telegraaf. Але редакція відмовила йому саме через відсутність номера телефону для бронювання. За їхніми правилами, публікація з інтернет-адресою була заборонена.

Команда Bookings.nl зробила висновок, що для просування проєкту в онлайні їм потрібно шукати можливості для реклами в інтернеті, а не в газетах або на телебаченні.

Адже ті люди, які вже готові до їхнього продукту, проводять час здебільшого на інтернет-майданчиках, а не біля екрана телевізора.

Тоді засновники сервісу почали розміщувати рекламу в пошукових системах, що в майбутньому допомогло їм стати першими в Нідерландах, другими в Німеччині та досить популярними в Іспанії, Італії та країнах Північної Європи, обігнавши за рейтингом проєкт Білла Гейтса.

### **КОНКУРЕНЦІЯ**

У 1999 році двоюрідні брати Енді Філіппс та Адріан Крітчлоу запускають сайт для бронювання готелів під назвою Active Hotels. Він працює за тією ж системою, що й проєкт Бруїнсма. Засновники почали співпрацювати з готелями, просили в них фото та опис номерів, завантажували на ресурс і пропонували користувачам зручно бронювати житло без передоплати.

Братам довелося зіткнутися зі схожою проблемою: суспільство ще не було цілком адаптоване для резерву в онлайні. Наприклад, коли вони почали пошук партнерів серед готелів, то дізналися, що в більшості працівників на рецепції відсутні комп'ютери. Це була одна з деталей, яка призупинила розвиток їхнього задуму. Але попри складнощі та конкуренцію, яка зростала, Active Hotels вдалося стати провідним сервісом онлайн-бронювання у Великій Британії і Франції.

Хоча Bookings.nl та Active Hotels конкурували, ЗМІ не спостерігали відкритого конфлікту між ними. Власники компаній були повністю заглиблені в розвиток своїх проєктів, адже попри популярність ресурсів, їм не вдавалося вийти на високий дохід. Тож у 2004 році американська компанія Priceline придбала Active Hotels, у 2005-му — Bookings.nl, а в 2006-му об'єднала їх в один усім відомий нині проєкт — Booking.com.

### **МАРКЕТИНГОВІ ПРИЙОМИ**

На початку розвитку послуг з онлайн-бронювання засновникам Bookings.nl та Active Hotel потрібно було лише знайти аудиторію, яка вже користується інтернетом і довіряє купівлі в ньому. Для цього вони використали ключові слова в оголошеннях, що виводило сайт у перші рядки видачі. Але на той час, коли дві компанії об'єдналися в одну, споживач потребував уже більше, ніж наявність ресурсу. Тож Booking першим запровадив у свою роботу 4 основні маркетингові прийоми, які сприяли розвитку його лідерства.



Пригадайте момент, коли ви збираєтесь у подорож і шукаєте готель на Booking. Після заповнення деталей щодо міста, дати й вартості помешкання сайт починає генерувати велику кількість шаблонних повідомлень, які неможливо вимкнути. Наприклад: “Останній шанс! На нашому сайті залишився лише 1 номер”, “Цей варіант зараз переглядають 40 людей”, “Кількість вільних місць у місті на ваші дати обмежена” та інші.

Найчастіше подібні заклики не відповідають дійсності, їх використовують для психологічного тиску на споживача. Але якщо мандрівник недосвідчений або обирає місце для проживання в останній момент перед поїздкою, то такі повідомлення на сайті створюють ще більший поспіх і змушують скоріше зробити вибір.

**ДЕЯКІ МАРКЕТОЛОГИ ВВАЖАЮТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТУ ДЕФЦИТУ НЕ НАЙКРАЩИМ ВАРІАНТОМ, АДЖЕ ЗАГАЛОМ ВІН ПОБУДОВАНИЙ НА ОБМАНІ. ПОПРИ ЦЮ ДУМКУ БАГАТО СВІТОВИХ КОМПАНІЙ МАНПУЛЮЮТЬ СВОЄЮ АУДИТОРІЄЮ САМЕ ЦИМ ІНСТРУМЕНТОМ І ДОСЯГАЮТЬ ВИСОКИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ.**

Упровадження функції перегляду відгуків і рейтингів допомогло сервісам із бронювання набрати ще більшої популярності. До цього споживач розумів, що власник готелю може зробити вдалі фото, описати переваги помешкання, але промовчати про недоліки. Мандрівники потрапляли в ситуації, коли в описі не було згадано про гучну вулицю поряд, і через це мали проблеми зі сном. Тож коли в кожного користувача з'явилась можливість залишити відгук, це допомогло попередити інших туристів про істотні мінуси помешкання.

**ЗАРАЗ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ ВИКОРИСТОВУЮТЬ УСІ САЙТИ В ІНТЕРНЕТІ, АДЖЕ СПОЖИВАЧ МАЄ ВЕЛИКИЙ ВИБІР І ПРИСКІПЛИВО СТАВИТЬСЯ ДО ПОКУПКИ. ЙОМУ ВАЖЛИВО ДІЗНАТИСЯ ВСІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ДІЗНАТИСЯ ПРО ДОСВІД КОРИСТУВАННЯ ІНШИХ ПОКУПЦІВ. ТОЖ НИНІ ВЖЕ СКЛАДНО УЯВИТИ САЙТ БЕЗ ОПЦІЇ ВІДГУКІВ І РЕЙТИНГІВ.**

Перший сайт для бронювання Expedia.com співпрацював лише зі світовими готелями, тобто був корисним лише для людей з високим заробітком. Booking з моменту свого заснування та до сьогодні позиціонує себе як сайт, що знайде житло для людини з будь-яким статком. Звісно, вони мають велику базу світових готелів, але й варіантів хостелів на сайті достатньо. Це допомогло розвинути туризм і зробити його доступнішим для людей, які не мають змоги витратити багато грошей на житло.

**ІСНУЄ ТЕОРІЯ, ЩО РІЗНОМАНІТНІСТЬ ВИБОРУ ВИКЛИКАЄ У ЛЮДЕЙ НЕСПРОМОЖНІСТЬ ОБРАТИ. АЛЕ, ЯКЩО РОЗМІСТИТИ НА САЙТІ БРОНЮВАННЯ ЛИШЕ ДОРОГІ ВАРІАНТИ, ТО ЙОГО ВІДВІДУВАНІСТЬ ЗНАЧНО ЗНИЗИТЬСЯ. У ЦЬОМУ ВИПАДКУ ТЕОРІЯ НЕ ПІДТВЕРДЖЕНА, ТОМУ БІЛЬШІСТЬ БІЗНЕСІВ ЗАВЖДИ МАЮТЬ ДОРОГІ ТА ДЕШЕВІ ВАРІАНТИ, ЩОБ ЗАЛУЧИТИ РІЗНІ СЕГМЕНТИ**

## ПОКУПЦІВ.

На початку своєї діяльності засновник Booking швидко зрозумів, де шукати свого споживача. Також він уважно читав усі відгуки щодо роботи сайту й поліпшував її. Він прагнув, щоб сайт був зручним для людей, полегшував і прискорював їм планування подорожі. Після продажу компанії іншому власнику цей прийом продовжують використовувати.

Наприклад, у 2006 році всі ресурси для бронювання оновлювали свої пропозиції помешкань кілька разів на рік. Натомість Booking вирішив перебувати в постійному пошуку партнерів, завдяки чому мав змогу додавати нові пропозиції чи не щодня.

**ВЛАСНИКИ BOOKING ПРИДІЛЯЮТЬ БАГАТО УВАГИ АДАПТИВНОСТІ ДО ПОТРЕБ СПОЖИВАЧА. ВОНИ ЗНАЮТЬ, ЩО ПЛАНУВАННЯ ПОДОРОЖІ — ЦЕ ПРОЦЕС, ЯКИЙ МОЖЕ ЗМІНЮВАТИСЯ. СЬОГОДНІ ЛЮДИНА МАЄ ОДИН БЮДЖЕТ, А ВЖЕ ЗАВТРА ОТРИМУЄ ПРЕМІЮ І МОЖЕ ДОЗВОЛИТИ СОБІ КРАЩИЙ ВАРІАНТ ЖИТЛА. У ТАКОМУ РАЗІ САЙТ ПОВИНЕН ЗАПРОПОНУВАТИ НИЗКУ ІНШИХ ВАРІАНТІВ.**

### **КОМУНІКАЦІЇ**

Головний та найдієвіший інструмент, який використовує маркетингова команда Booking, — це поширення емоцій від подорожей через відеоролики. Цей формат дає можливість продемонструвати красиві локації та передати максимум почуттів глядачам, що викликає бажання почати планувати подорож.

Одна з таких рекламних кампаній має назву “Життя, повне відкриттів” і містить шість відео тривалістю від 15 до 35 секунд. Ролики зробили невеликими навмисно, щоб продемонструвати глядачам якомога більше яскравих емоцій за короткий час. У такий спосіб компанія проводить паралель з подорожами: декілька днів і нових вражень змінять ваше світовідчуття. Герої роликів катаються красивими місцями, наважуються стрибнути в холодну воду, демонструють наявність пристосувань для людей з обмеженими можливостями.

У 2015 році компанія випустила ролик з назвою “Герой Booking”. Відео показує чоловіка, який веде звичайне життя, багато працює та не має часу на відпочинок. Але одного разу він вирушає у подорож завдяки сервісу та потрапляє у нове життя. Усі наступні події відбуваються нібито випадково, але вони змінюють життя чоловіка, допомагають у стресових ситуаціях.

### **СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ**

FACEBOOK є першим майданчиком за кількістю підписників і важливим інструментом для залучення нової аудиторії. Утім, наразі публікації в акаунті нерегулярні — вони виходять один раз на декілька днів. Booking не створює оригінальний контент, вважаючи, що тематика подорожей не потребує подібного залучення. На думку маркетологів сервісу, ліпше публікувати історії від мандрівників, показувати локації, цікаві готелі та пропонувати маршрути. Зараз, коли сервіс є відомим і провідним,

відсутність креативного контенту ніяк не впливає на його зростання.

INSTAGRAM — це естетична картинка для просування продукту Booking. Іноді маркетологи залучають креативників і роблять смішні пости, але частіше використовують таку саму стратегію, як і для Facebook. Акаунт показує місця, які можуть змінити світовідчуття людини, допомагає визначитися з маршрутом, закликає бути більш відкритими до подорожей.

Акаунти в YOUTUBE І TWITTER мають найменшу кількість підписників і рідко оновлюються. Але компанія не хоче їх видаляти та зосереджуватися на просуванні популярніших майданчиків. Вони використовують омніканальну стратегію: публікують схожий контент у всіх соціальних мережах. Це допомагає залучати аудиторію різного віку, професій, уподобань.

**ПОПРИ ВІДСУТНІСТЬ РЕГУЛЯРНОСТІ В ПУБЛІКАЦІЯХ, BOOKING ОБ'ЄДНУЄ РІЗНІ СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ ЗАВДЯКИ РЕКЛАМНИМ КАМПАНИЯМ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ. САМЕ ВОНИ ТА ЕСТЕТИКА ПРОФІЛІВ УТРИМУЮТЬ АУДИТОРІЮ.**

У 2018 році Booking створив гештег, спрямований на об'єднання людей у подорожах. Адже одна зі складових комфортного проведення часу — це турботливі працівники готелів, які допомагають розв'язати майже будь-яку проблему. Сервіс запропонував мандрівникам публікувати історії про тих працівників персоналу, які сприяли їхній незабутній подорожі. Потім команда обрала найцікавіші історії та зробила з них відеоролик.

Компанія складалася з двох постів у Facebook, двох в Instagram та 13 твітів, а рівень залученості був 1,7%, що є хорошим показником для соціальних мереж Booking.

Ідея полягала в тому, щоб об'єднати американців з націями, які живуть поряд з ними. Для цього Booking запропонував 10 маршрутів у США, про які зазвичай мало хто знає. Так кожен житель зміг ближче ознайомитися з культурою, яка робить його місце проживання унікальним. Для цього не потрібно було їхати далеко від свого будинку. Рекламна кампанія не отримала жодного негативного відгуку, лише позитивні меседжі із закликом організувати подібні ініціативи не лише для Америки.

**Питання:**

1. Якими підходами до прийняття рішень користуються споживачі, що вірять маркетинговим гастроміфам?
2. Які фактори впливають на процес прийняття рішень споживачами, що вірять маркетинговим гастроміфам?
3. Які рішення приймаються споживачами, що вірять маркетинговим гастроміфам?
4. Спрогнозуйте наслідки рішень, що приймаються споживачами, що вірять маркетинговим гастроміфам?
5. Запропонуйте оптимальний підхід щодо прийняття рішень споживачами?

## ТЕМА 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

### ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 7

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

**Як «Сім'я ресторанів Діми Борисова» перейшла на роботу онлайн**

**З усього департаменту маркетингу залишилося двоє осіб**

16 березня ми знову стали стартапом. З усього департаменту маркетингу залишилося двоє осіб: я і наш digital head. До цього ми працювали з командою як повноцінне інхаус-агентство й забезпечували маркетингові комунікації для понад 50 ресторанів. А тепер нас лишилось двоє. І вірогідно, що після повернення з карантину в нашому відділі залишиться 2-3 людини. Ми добре розуміємо, що попереду — невідомість, і готуємося до трьох різних сценаріїв розвитку подій, оптимізуючи команду і план витрат під кожен з них.

**Головне — чесність і адекватність**

У перші дні карантину було непросто. Нам потрібно було зупинити роботу й паралельно відповісти на десятки запитів від ЗМІ.

Ми розуміємо, що головне в таких ситуаціях — чесність і адекватність. Комунікація не повинна розходитися з дійсністю, а всі гострі, спірні та складні моменти варто промовляти вголос, і що чіткіше, то краще.

Уголос потрібно було сказати про те, що відбувається з командою: як працюємо з кадровим резервом, кого відправили у безстрокову відпустку, як перепрофілюємо офіціантів у кур'єрів, чому тимчасово працевлаштуємо наших працівників у супермаркети, що буде з орендою, продуктами і так далі.

**Замість того щоб робити продукт навмання, ми відштовхувались від потреб ринку**

У перший тиждень ми вирішили запустити на час карантину доставку двох видів: ready to eat (готова їжа) і ready to cook (продуктові набори-конструктори). Замість того щоб робити продукт навмання й намагатися, вливаючи гроші в рекламу, хоча би щось продати, ми відштовхувались від потреб ринку. Обрали 4 ресторани в різних частинах міста й почали тестувати гіпотези: щодня змінювали умови й меню доставки та відстежували реакцію. Основними майданчиками для оперативної комунікації обрали сторінки брендів в Instagram та особисті сторінки Діми Борисова.

Ми працювали взагалі без бюджету на промо. Час від часу розміщували оголошення в групах мікрорайонів, як-от «NEW Русанівка». Ці групи насправді дуже активні, і з коментарів там можна дізнатися багато нового про себе і про світ загалом. Таке занурення в реальність допомогло нам визначити категорію людей, які хочуть замовляти доставку, але з різних причин бояться. Ми зрозуміли, які фейки, порожні “страшилки” та об’єктивні страхи, пов’язані із ситуацією, непокоять людей.

**Viber-чат сусіднього будинку дає значно об’єктивнішу картину**

## **реального ринку, ніж опитування серед фанів в Instagram**

На другому тижні карантину відбувся вже пілотний запуск проєктів. Перший — *Boysov cooking boxes* — розрахований на аудиторію лояльних гостей ресторанів *fine dining* сегмента. *Cooking boxes* — це коробки з рецептами й максимально підготовленими інгредієнтами, з яких за 15-20 хвилин можна гарантовано зробити вечерю, як у ресторані.

Бокси можна замовити через додаток або сайт. Утім, 90% замовлень гості роблять по телефону або через *Viber*, тому що для них важливе особисте спілкування та можливість кастомізувати набори під себе.

Для комунікації використовували *Instagram*, *YouTube*, інфлюенс-маркетинг, *SMS*-розсилку та роботу з медіа. Перш за все, ми створили акаунт для *Cooking Boxes* в *Instagram* та продовжили користуватися особистою сторінкою Діми Борисова.

У цих каналах можна переглянути меню боксів, почитати відгуки, проконсультуватися і швидко оформити замовлення. Тут також обійшлися без рекламних бюджетів і платного просування.

Другим каналом комунікації став *YouTube* із влогами Діми Борисова “Ресторатор”, де ми почали публікувати огляди боксів і рецепти з посиланням на *Boysov cooking boxes*.

## **Ми переконалися в ефективності SMS-розсилки для аудиторії класичних ресторанів**

*SMS*-розсилку зробили по базі лояльних гостей ресторанів *RONIN* та *Oxota na Ovets*. Ми довгий час уникали розсилок, але за останні пів року переконалися в їх ефективності для аудиторії класичних ресторанів. У перші дні до 30% дзвінків і замовлень надходило від цих клієнтів.

У роботу з інфлюенсерами були залучені особисто Діма і Лена Борисови. Вони самостійно розвозили перші замовлення, що, звісно, справило *wow*-враження. У результаті *stories* з оглядами боксів випустили Джамала, Лера Бородіна, Альона Гудкова, Соломія Вітвіцька, Соня Кошкіна, Анатолій Анатоліч та інші інфлюенсери. І це, звісно, “по любові”. Жодного бюджету на роботу з лідерами думок ми не закладали.

Для ЗМІ ми підготували й розіслали пресрелізи. Як завжди, поділилися інформацією з дружніми *The Village*, *Posteat*, *БЖ* і ще кількома виданнями, які публікують новини ресторанів. Наступного ж дня надійшли запити від кількох телеканалів, серед яких *1+1* та *ICTV*. Вони готували сюжети про стратегії бізнесу в умовах карантину й вирішили показати нас як кейс.

## **Фуд-фотографка зробила для нас серію фото на дому**

Звісно, була складність з візуальним контентом, але й тут ми знайшли вихід. Фуд-фотографка Оля Сосюра зробила для нас серію фото на дому. Відеоогляди Діма Борисов самостійно знімає на телефон. Загалом усі працівники ресторану тепер стають контент-мейкерами — адміністратори та кухарі на наш запит фотографують страви.

Будь-якому продукту потрібен впізнаваний фірмовий стиль: логотип, наклейки, рецепти, смішні листівки. Їх для нас у дуже стислий термін

розробив знайомий дизайнер-фрилансер.

У підсумку єдині витрати на просування пішли на SMS-розсилку, і саме вона дала першу хвилю продажів. Круто спрацювали особиста залученість і ентузіазм Діми і Лени Борисових, а також персоналізована комунікація через їхні особисті акаунти.

Ми ставили перед собою реалістичні плани продажів — 30-50 сетів на день. І наразі продаємо стільки, скільки запланували.

Другий формат доставки розрахований на людей, які з певної причини не хочуть їсти домашню їжу

Другий кейс — 1 euro delivery — розрахований на тих жителів Києва та передмістя, які з певної причини не хочуть їсти домашню їжу: втомилися, не звикли, хочуть свята тощо. Для них ми доставляємо готову їжу від брендів БПШ, Pinzarella, DOGZ & BURGERZ, Mushlya, “Білий налив” і “Барсук”.

Перший тиждень був тестовим і дав нам можливість зробити кілька висновків:

**БІЛЬШІСТЬ ЛЮДЕЙ НЕ ХОЧУТЬ ЗАМОВЛЯТИ ГОТОВІ СЕТИ, ВОНИ ЦІНЮТЬ МОЖЛИВІСТЬ ОБРАТИ З МЕНЮ.**

**БАР’ЄРИ, ЯКІ ЛИШЕ ЗАПЛУТУЮТЬ ТА ЗБИВАЮТЬ ЛЮДЕЙ З ПАНТЕЛИКУ — РІЗНІ УМОВИ ДОСТАВКИ ТА МІНІМАЛЬНА СУМА ЗАМОВЛЕННЯ ДЛЯ РІЗНИХ ЗОН.**

**В УМОВАХ КАРАНТИНУ ЧАС ДОСТАВКИ МЕНШІ ЗНАЧУЩИЙ, НІЖ ЗАЗВИЧАЙ.** Якщо служба підтримки добре працює й одразу зазначає правильний час очікування, люди готові чекати більше години. У цій ситуації доставка за 39 хвилин — не та перевага, яка збільшить аудиторію.

**ГОЛОВНА ПЕРЕВАГА — ДОСТАВКА ПО ВСЬОМУ МІСТУ Й ЗА ЙОГО МЕЖИ.** У Києві є райони, куди не доставляє їжу майже ніхто. Водночас 90% закладів роблять доставку по центру. Замість того щоб конкурувати з ними, ми створили свій кур’єрський флот і поставили універсальну ціну на будь-яку доставку по місту — 50 гривень.

**Ми переробили свій сервіс доставки під мультибренд**

У нас уже близько року діяв власний сервіс доставки для бренду Philadelphia. Для нього було готове IT-рішення, яке включало сайт, мобільний додаток, систему моніторингу та управління замовленнями, додаток для кур’єрів, чат підтримки та кол-центр. Завдяки партнерам з dots.platfofm, без додаткових інвестицій ми переробили цю пропозицію під мультибренд і запустили нашу 1 euro delivery.

Для комунікації використали Instagram-сторінки окремих брендів — ресторанів, з яких доставляємо їжу, Instagram самого проєкту 1 euro delivery та особисті сторінки Діми й Лени Борисових.

З візуального контенту найзатребуванішими виявилися фото й відео з “реального життя” доставки: приготування їжі, кур’єри — усе знімаємо на телефон. Зараз людей цікавить не так красиве фото їжі, як безпека: маски, рукавички, чисті поверхні на кухні. Формат, який “зайшов” у соцмережах найкраще — короткі відео, до 1 хвилини, про приготування якірних позицій з

меню.

**Люди готові вибачити бренду помилки, якщо бренд їх чесно визнає і виправляє**

Лєвова частка зусиль пішла на зворотний зв'язок з клієнтами: ми дякували за позитивні відгуки й опрацьовували негативні. У перший тиждень, на час тестового періоду, коли деякі процеси відверто “кульгали”, ми ввели промокоди-вибачення — на пляшку вина, і активно їх розсилали. Це дало змогу повернути лояльність 80% тих клієнтів, які були чимось розчаровані, і не дати негативу вийти в публічну площину. Люди готові вибачити бренду помилки, якщо бренд їх чесно визнає і виправляє.

У підсумку зараз ми маємо трохи більше 300 доставок у будні та понад 500 доставок у вихідні.

**Питання:**

1. Яке рішення було прийняте мережею «Сім'я ресторанів Діми Борисова», щоб підвищити результативність продажів?
2. На основі якого підходу було прийняте рішення, що дозволило підвищити результативність продажів мережі «Сім'я ресторанів Діми Борисова» у період пандемії?
3. Запропонуйте кількісний метод прийняття рішень, що дозволив би мережі «Сім'я ресторанів Діми Борисова» обґрунтувати вибір альтернативи цільового ринку?
4. Які методи прогнозування доцільно використати для прогнозу обсягу продажів мережі «Сім'я ресторанів Діми Борисова» наступного року/ через 10 років?
5. Проведіть SWOT-аналіз відкриття нового ресторану мережею «Сім'я ресторанів Діми Борисова», враховуючи усі можливі сильні (S) та слабкі (W) сторони проекту, можливості (O) та загрози (T).

## ***ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ***

### ***УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ***

#### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 8**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***AIRBNB пропонує безоплатно жити на Сицилії***

Сервіс оренди житла Airbnb шукає охочих, хто поселиться у відреставрованому будинку на півдні Сицилії, у провінції Самбука-ді-Сицилія.

У такий спосіб компанія прагне підтримати розвиток туризму в регіоні та заохотити людей сюди переїжджати.

Airbnb шукає повнолітню людину зі знанням англійської та бажано італійської. Новий мешканець може переїхати як самотійно, так і з родиною, партнером чи другом. Після переїзду потрібно долучитися до життя міста — наприклад, збирати виноград чи оливки. Водночас можна буде працювати віддалено. У провінції новому жителю запропонують курси італійської мови та кулінарії. Залишитися в будинку можна щонайменше на три місяці, решту дев'ять — треба здавати одну чи більше кімнат туристам через Airbnb.

“Принадність цієї кампанії у тому, що вона дає другий шанс не лише покинутому історичному будинку в самому серці нашого селища, а й тому, хто у нього переїжджає”, — розповідає мер міста Леонардо Чаччо.

Ця ініціатива — частина кампанії “Будинок за 1 євро”, у межах якої можна придбати покинуті занедбані будинки за 1€ та відреставрувати їх. Для цього треба залишити депозит та зробити ремонт у встановлений термін. На відміну від інших будинків кампанії, помешкання, яке пропонує Airbnb, уже відремонтовала архітектурна компанія Studio Didea.

**Питання:**

1. У чому полягає стетегічне управління життєвим фондом на півдні Сицилії?
2. Опишіть маркетингові стратегії громадської ініціативи «Будинок за 1 євро»: глобальні (інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового челенджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію для громадської ініціативи «Будинок за 1 євро» за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію для громадської ініціативи «Будинок за 1 євро» залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію для громадської ініціативи «Будинок за 1 євро» за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).



## **ТЕМА 9. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 9**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Незвичні смаки звичних продуктів та як їх розробляють***

##### **Coca-Cola**

Над розробленням нових смаків газованої води працюють біологи, хіміки, інженери й технологи харчової промисловості, дієтологи та навіть водні сомельє. Так, існує і така професія. Адже в різної води хімічний склад, властивості та смак відрізняються, тому підхід до вибору води повинен бути вкрай вибагливим. Усе-таки гігант індустрії створює напої для мільярдів людей, і будь-яка помилка може коштувати дуже дорого.

Нові смаки напою вигадують у Центрах досліджень і розробки Coca-Cola. Таких по світу всього шість — кожен з них відповідає за певні ринки.

Людей завжди цікавила секретна формула оригінальної Coca-Cola, але доступ до неї навіть усередині компанії дуже обмежений.

Звичайно ж, формула у “Коли” не одна. Щорічно в компанії вигадують близько 300 нових смаків. Які з них потраплять на прилавки магазинів, а які так і залишаться експериментом, знову-таки, вирішує велика команда професіоналів. Усі розробки розглядають з погляду смакових характеристик, локальних уподобань аудиторії, доречності того чи іншого продукту на ринку тощо. Звісно, навіть після копітких аналітичних розрахунків у компанії траплялися провали, і нові продукти не припадали до душі аудиторії. Утім, здебільшого нові смаки Coca-Cola зацікавлюють споживачів і приносять компанії прибуток.

##### **KitKat**

За весь час існування бренду KitKat розробники випустили приблизно 300 видів батончика. Уже в перший рік розробок у KitKat з’явилося різноманіття смаків.

З 2003 року в літній період випускали батончики зі смаком полуниці та вершків, маракуї, манго та лісових ягід. До зимових свят продавалися “різдвяний пудинг” і “тірамісу з вином та сиром маскарпоне”. Випускали також батончики “карамель” і звичайний “тірамісу”, а ще спеціальний низьковуглеводний KitKat.

Однак споживачам така кількість нових смаків не сподобалась. По-перше, на думку більшості, батончики були надто солодкі й навіть дивні на смак. По-друге, покупці скаржилися, що серед екзотичних смаків вони не можуть знайти оригінальний KitKat. Тоді компанія почала продавати нові смаки батончиків з величезними знижками — аж до 90%, а деякі партії просто викидали на смітник.

План з відновлення продажів передбачав повернення забутого на початку 2000-х рекламного слогана “Зроби перерву, з’їж KitKat” і просування на ринок великих упаковок KitKat.

Однією з небагатьох країн, які позитивно оцінили різноманітність смаків батончика, була Японія. Японці взагалі люблять “хімічити” й вигадувати іноді неймовірні смаки — з KitKat було (і залишається) так само. KitKat у Японії

отримав ще більш незвичайні смаки порівняно з доступними у Великій Британії, Америці та Європі.

Серед цікавих смаків KitKat у Японії: смак сакури, зеленого чаю, васабі, запеченого батату, червоної квасолі, смаженої кукурудзи, коли та содової з лимоном.

У Японії батончик KitKat любляють по-особливому. Його часто використовують як подарунок або як символ отримання високої оцінки на іспитах. А все тому, що назва KitKat схожа на японський вираз kitto katsu, що означає “ви точно виграєте”.

Протягом багатьох років Oreo випустив десятки різних смаків свого печива в різних частинах світу. Крім відомого й улюбленого класичного варіанта, є багато інших різновидів. Oreo є найбільш продаваним і популярним печивом у США. Тут можна знайти печиво зі смаком гарбуза, м'яти, арахісової пасти й навіть морквяного торта.

Багато смаків випускають обмеженим тиражем, що доступний для продажу лише декілька місяців. Водночас інші смаки залишають на полицях надовго й поширюють світом.

Крім стандартної технології виробництва печива, є варіанти для створення основи для чизкейків, морозива та коктейлів. Також печиво створюють у мініатюрному варіанті для прикрашання десертів.

Секрет виробництва свого шоколадного печива й начинки бренд не зберігає під замком, проте повторити успіх Oreo поки не вдалося нікому.

#### ОСНОВНІ СМАКИ OREO:

Strawberry milkshake — печиво з полуничним смаком, що продається переважно у США.

Watermelon Oreo — смак кавуна.

Green tea — смак зеленого чаю, поширений у Китаї та Японії, адже там найбільше любителів чаю.

Blueberry ice cream — смак чорничного морозива, поширений в Індонезії, Малайзії та Сінгапурі.

Sugar free Oreo — дієтичне печиво без цукру.

Reduced fat Oreo — знежирене печиво.

#### Lay's

Міжнародний бренд снєків активно розробляє смаки відповідно до місцевих очікувань і вподобань споживачів, що є запорукою успішності бренду на локальних ринках.

Lay's, як і попередні бренди, постійно експериментує та пропонує споживачам різноманітні смакові варіації. В Україні звичними є солоні чипси Lay's, але лінійка смаків насправді ними не обмежується. В асортименті Lay's є і солодкі чипси зі смаками ківі, чорниці, манго, лічі, сливи; пікантні — зі смаками лимона, м'яти, лайма та перцю. Є навіть “овочеві” чипси зі смаками помідорів чері, капусти й огірка. Або, як любляють японці, чипси зі смаком сакури або зеленого чаю.

**Питання:**

1. У чому полягає стратегічне планування у Coca-Cola/ KitKat/Oreo?
2. Опишіть маркетингові стратегії Coca-Cola/ KitKat/Oreo: глобальні (інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового челенджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію Coca-Cola/ KitKat/Oreo за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію Coca-Cola/ KitKat/Oreo залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію Coca-Cola/ KitKat/Oreo за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

***ТЕМА 10. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ***

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 10**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Незвичайні факти про продаж міст***

Сьогодні інтернет перетворився на своєрідну торговельну мережу, де можуть зустрітися продавці та покупці з усього світу. На аукціонах виставляються часом дивні та шокуючі лоти, проте іноді справа доходить до цілих населених пунктів. Пропонуємо незвичайні факти щодо продажу міст.

Восени 2013 року на продаж виставили місто Сенека, яке залишили всі його мешканці. Знаходиться він у Каліфорнії (США) і прославився тим, що за часів золотої лихоманки тут знайшли самородок вагою 43 унції (понад 1,2 кг). Тоді його вартість оцінили у 225 тис. доларів США.

У Латвії 2009 року бажаючі могли придбати містечко Скрунда-1 на заході країни. Сьогодні він покинутий і вважається містом-примарою. У радянські часи тут знаходилася станція радіолокації, а в нечисленних будинках жили військові фахівці. Влада країни вирішила на ньому заробити і призначила ціну в 220 тис. євро. Покупцеві навіть пропонували розстрочку.

Туреччина також хотіла отримати гроші за покинуте після Першої світової

війни село Каяка. Уряд країни запропонував кожному бажаючому придбати право на оренду населеного пункту на 49 років. Умовою, яку висунула влада, була реставрація деяких будівель (напівзруйнованих кам'яних будинків та двох церков).

Частку Дикого Заходу можна було придбати за 3 900 000 доларів США. Містечко Вудсайд (штат ЮТА) добре рекламували, розповідаючи про його пам'ятки — саме на його околицях колись ховався злочинець Бутч Кессіді. Історії про гучні пограбування лише надають цьому населеному пункту загадкову атмосферу.

У США на продаж виставлено ще одне місто-примару. Оголошення про торги було зроблено у грудні 2015 року. Населеним пунктом, який шукав собі нового власника, став Сует (штат Південна Дакота). У цьому місті знаходяться таверна, будівля колишньої шиномонтажної майстерні, свердловина. Стартова ціна - 250 000 доларів США.

Однак у світі продаються не тільки порожні міста. Американське містечко Аладдін (штат Вайомінг) можна було купити в момент, коли в ньому проживало 15 осіб. У ньому знаходиться 15 будівель, серед яких поштове відділення та універсальний магазин. Продати населений пункт вирішило подружжя Бренгл, яке стало його власниками у 1986 році. Призначена ціна - 1 500 000 доларів США.

#### **Питання:**

1. У чому полягає стратегічне планування в країнах, що продають міста?
2. Опишіть маркетингові стратегії адміністрацій країн/штатів, що продають населені пункти: глобальні (інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового членджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію для адміністрацій країн/штатів, що продають населені пункти, за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію для адміністрацій країн/штатів, що продають населені пункти, залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).

5. Оберіть стратегію для адміністрацій країн/штатів, що продають населені пункти, за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

## ***ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ І ПОВНОВАЖЕННЯ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 11**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Токійський метрополітен***

Японія залишається загадковою країною більшості жителів західного світу. Її столиця не менш екзотична та таємнича, вона продовжує притягувати людей з усього світу. Навіть система транспорту тут дуже незвичайна. Цікаві факти про токійське метро підтвердять це.

Токійський метрополітен є першим у світі за річним пасажиропотоком. За 12 місяців він перевозить 3,217 млрд. пасажирів. За день у середньому в метро буває близько 8,8 млн. осіб.

У Токіо існує незвичайна посада – осія. Це люди, обов'язками яких є заштовхування пасажирів у переповнені вагони метро та інших поїздів. Необхідність у них виникла саме через те, що метрополітен у японській столиці часто буває переповнений. Осія може не тільки заштовхувати людей, а й контролювати, чи не затиснули двері їхній багаж.

У вагонах метро встановлені сидіння із підігрівом. Подібне нововведення є у всіх поїздах. Зроблено це для зручності пасажирів.

На перший погляд, система токійського метро дуже заплутана, проте навіть у ній є своя логіка. Вона складається із 13 ліній, частина з яких наземна. Традиційно різні лінії виділяються певними кольорами для кращого орієнтування. Оскільки таку кількість основних кольорів знайти неможливо, використовуються навіть відтінки — пурпуровий, бірюзовий, срібний тощо.

Щоб люди могли дістатися різних куточків японської столиці, ключові станції метро з'єднані з поїздами, монорейками та іншим видом громадського транспорту. На сьогоднішній день загальна кількість станцій на всіх лініях – 290.

Поїзди в метрополітені в Токіо завжди зупиняються біля зазначеної межі. Порухення цього правила може коштувати співробітникам метрополітену робочого місця.

**Питання:**

1. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має осія? Поясніть свою думку.
2. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має адміністрація метрополітену? Поясніть свою думку.
3. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має відділ безпеки метрополітену? Поясніть свою думку.

## ***ТЕМА 12. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 12**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Adidas: бренд, що створює кросівки з океанічного сміття та відправляє їх у космос***

У більшості аеропортів світу крім сувенірних лавок, кафе та ресторанчиків особливо ніде скоротити час очікування вильоту. Але в деяких містах є аеропорти з незвичайними розвагами та послугами, які можуть бути настільки захоплюючими, що змусять вас забути, навіщо ви, власне, прибули до аеропорту.

Аеропорт Changi у Сінгапурі пропонує як активні розваги, так і спокійні. Тут розташовується найбільша у світі гірка заввишки 4 поверхи, на якій можна покататися за додаткову плату. Для тих, хто не ризикне покататися з вітерцем, є менша безкоштовна гірка. А любителі живої природи можуть відвідати численні сади, водоспади та навіть тропічний сад метеликів, не залишаючи аеропорту. У тропічному саду підтримуються спеціальні умови, де метелики вільно літають довкола відвідувачів.

У новозеландському аеропорту Веллінгтон деякі термінали є справжніми творами сучасного мистецтва. Так, дизайн терміналу The Rock, який оформлений різними геометричними панелями із загнутими кутами, нагадує справжню печеру, а в терміналі під назвою «Центр Середзем'я» можна побачити величезну скульптуру Голлуму з трилогії «Володар кілець», який пірнає за величезною

рибою, що «плаває» просто над головами у пасажирів.

У Південній Кореї в аеропорту Інчхон можна познайомитися з культурою країни одразу після виходу з літака. Тут є «Вулиця корейської культури», де можна побачити традиційні корейські павільйони, сади, магазини, ресторани та навіть послухати національну музику у концертній залі. В аеропорту також є «Крижаний ліс» з дивовижним декором у вигляді морозних дерев та ковзанкою з безпечним та не холодним штучним синтетичним покриттям.

Деякі аеропорти пропонують пасажирам кваліфіковані медичні послуги. Так, в аеропорту Мюнхена (Німеччина) можна сходити на прийом до офтальмолога, фізіотерапевта, оториноларинголога, дантиста і навіть пластичного хірурга.

В аеропорту Абу-Дабі в ОАЕ розташоване одне з найкращих у світі піщаних полів для гольфу, де можна скоротити час за грою. Тут 2004 року навіть проходив чемпіонат світу.

У канадському аеропорту Ванкувера можна помилуватися 70 тисячами морських мешканців, які живуть у великому 114000-літровому акваріумі, а в менш об'ємному акваріумі живуть медузи. Тут також є гарні куточки живої природи з ставками та буйною рослинністю.

В Амстердамі в аеропорту Schiphol є не лише постійна бібліотека та музей голландської історії та культури, але ще й ринок сирів, тюльпанів, казино, весільне агентство та багато іншого.

**Питання:**

1. Ідентифікуйте організаційну структуру аеропортів, наведених у тексті.
2. Запропонуйте альтернативну організаційну структуру для аеропортів та опишіть можливі наслідки зміни їх організаційної структури.
3. Опишіть баланс централізації та децентралізації в аеропортах.
4. Чи демонструє організаційна структура аеропортів риси бюрократії?
5. Який рівень управління займається проектуванням структури організації?

***ТЕМА 13. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ І МОТИВІВ***

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 13**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

## *Ісландське туристичне диво: як країна приваблює мандрівників*

Ісландія є одним із провідних туристичних напрямків та приваблює мандрівників з усього світу. До початку пандемії коронавірусу лише туристів зі США в Ісландії було більше, ніж самих громадян. Проте так було не завжди — ще десять років тому ніхто не вважав країну цікавим варіантом для подорожі.

Стрімке зростання туризму в Ісландії навіть отримало назву – “ісландське туристичне диво”. Цього досягли внаслідок спланованої кампанії ребрендингу країни та цілої низки доволі ризикових кроків.

### **Довідка**

Ісландія є найменш населеною європейською країною. Її площа дорівнює площі Португалії, а кількість жителів не більша, ніж у Вінниці. На початку 2010-х Ісландія зовсім не мала репутації привабливого туристичного напрямку. Левову частку прибутку країні приносили рибальство та важка промисловість. У 2016 році щорічна кількість туристів збільшилась майже в чотири рази — до Ісландії приїхало понад 1,6 мільйона людей.

Цього вдалося досягти завдяки потужній маркетинговій стратегії. Заохочення Instagram-інфлюенсерів ще до того, як це стало мейнстримом, YouTube-канал президента, брендинг країни в голлівудських фільмах та інші рекламні заходи зробили з Ісландії справжній мандрівницький бренд. Навіть виверження вулкана Еяф'ятлайокютль та скасування тисяч авірейсів незначно зменшило потік туристів.

### **Instagram**

Фінансова криза у 2008 році та виверження вулкана у 2010 поставили існування туристичного бізнесу в Ісландії під загрозу. Тож було створено організацію Inspired by Iceland, що зайнялася ребрендингом країни.

Передусім вирішили змінити позиціонування країни з туризму для відпочинку на пригодницький напрямок. Ісландія перестала акцентувати свої туристичні переваги на готелях, їжі та рекреаційному відпочинку. Замість цього на перший план вийшла ісландська природа: засніжені краєвиди, гори, водоспади й каньйони миттєво захопили Instagram.

“Люди дивилися на фоторафії в соцмережах і думали, що це на Марсі. Місцевість має неземний вигляд”, — зазначає Девід Соломіто, маркетинговий директор турагенції Kayak.

Незважаючи на те, що Instagram у ті роки ще не набув такої глобальності, як зараз, фотографі та інфлюенсери масово шерили неймовірної краси фотографії Ісландії у соцмережах. Зараз за хештегом #iceland в Instagram налічується понад 12,5 мільйона публікацій, тоді як на початку 2010-х було їх було не більше 300 тисяч. Як зазначили в комунікаційній агенції Promote Iceland, близько 90% туристів приїжджають саме заради природних пам'яток.

### **Брендинг у фільмах і кліпах**

Агенція Promote Iceland неодноразово залучала до країни голлівудський продакшн. Ісландію, зокрема, можемо бачити у фільмах “Прометей” і “Таємне життя Волтера Мітті”. Змальований у стрічках образ країни сприяв розпізнаванню Ісландії як бренду. На думку маркетологів компанії, навряд чи



інші медіа надали б подібний ефект.

У 2015 році співак Джастін Бібер випустив кліп на пісню “I’ll Show You”. Зйомки пройшли на каньйоні Fjaðrárgljúfur. Після релізу відео тисячі туристів забажали відвідати каньйон. А за деякий час природний комплекс був змушений зачинитися через пошкодження пішохідних маршрутів.

### **Програма перельотів Icelandair Stopover**

Флагманська авіакомпанія Ісландії Icelandair виступила з вигідною для туристів ініціативою. Купучи квитки на переліт через Атлантичний океан, ви можете безкоштовно зупинитися в Ісландії й перебувати до семи діб. У такий спосіб Icelandair привабила чимало туристів, які отримали змогу без додаткових витрат відвідати цікаві локації Ісландії.

Свій вклад у підтримку бренду країни вносять і аеропорти. Їх стилізують відповідно до образу країни, використовуючи національні символи та впізнавані пейзажі.

Вже навіть у літаку до Ісландії можна скуштувати ісландської джерельної води та придбати тури й екскурсії. А міжнародні авіакомпанії лоукостів зараз змагаються за місця в аеропорту Кефлавік. Серед них EasyJet і WizzAir.

### **Відеоблог президента**

Inspired by Iceland захотіли внести до брендингу країни трохи затишку й домашньої атмосфери. У своїх роликах вони вирішили, окрім краєвидів, показати світу ісландську ментальність, з реальними людьми та їхнім життям.

У межах кампанії створили відеоблог президента Олафура Грімсона на Youtube. Блог швидко припав до вподоби людям і його вирішили продовжувати у ще легшому стилі, додавши трохи гумору.

У 2011 році кампанія запросила туристів на групові тури по країні, у яких брав участь і сам президент. Олафур запрошував мандрівників до своєї домівки і пригощав їх млинцями зі збитими вершками та варенням.

Багато людей зауважили, що така відкритість президента може загрожувати його безпеці. На це він відповів, що більшим ризиком буде не побудувати довірливі стосунки з людьми.

**ОЛАФУР РАГНАР ГРІМССОН,  
ПРЕЗИДЕНТ ІСЛАНДІЇ  
1996-2016**

“Чимало хто вважає, що між владою і громадянами має бути більше бар’єрів, проте це суперечить моїм поглядам на життя, – сказав Олафур. – Ви ризикуєте, коли даєте права водія підлітку, але ж приймаєте цей ризик і дозволяєте йому водити автівку”.

Незважаючи на те, що спочатку Грімсон не збирався балотуватися на ще один срок, він змінив свою думку. Адже тисячі ісландців підписали петицію за його подальше президентство.

Зараз Inspired by Iceland продовжують вести Youtube-канал, де публікують різний розважальний та навчальний контент.

На сайті організації туристи мають змогу записатися на безкоштовні тури та зустрітися з місцевими жителями. Наразі, на жаль, є певні обмеження через

пандемію коронавірусу, але Ісландія продовжує приймати туристів

**Питання:**

1. Які типи потреб здатні задовольнити туристичні подорожі?
2. Запропонуйте власну ідею комерційного задоволення потреб, пов'язаних із традиціями подорожей.
3. Які мотиви переважають в людей, що купують тури?
4. Запропонуйте власну ідею туру.
5. Опишіть за допомогою схеми Б. Додонова співвідношення різних мотивів, що мають люди, що купують тури.

**ТЕМА 14. АКТИВНІСТЬ І ДОСЯГНЕННЯ У КОНТЕКСТІ  
МОТИВАЦІЇ**

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 14**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Найнебезпечніші міста на планеті***

Якщо ви любите подорожувати далеко від вторинних туристичних маршрутів, корисно буде дізнатися, які місця варто оминати. Найнебезпечніші міста на планеті демонструють невтішну статистику процвітання злочинності і часто зазнають терористичних атак.

Місто Сан-Педро-Сула в Гондурасі лідирує за рівнем злочинності майже щороку. За статистикою, щодня відбувається близько трьох убивств, а на рік на 100 тисяч осіб припадає 169 насильницьких смертей.

Влада столиці Гондурасу Тегусігальпи просто не в змозі впоратися з величезними транзитними постачаннями наркотиків, які надходять із Колумбії. Постійна присутність наркокартелів і робить місто небезпечним.

Мексиканське місто Сьюдад-Хуарес кишить наркоторговцями та дилерами, тому щодня місцеві стрічки новин рясніють заголовками про чергові напади та вбивства.

Акапулько в Мексиці вважається одним із найкрасивіших і найпопулярніших туристичних місць. Але статистика свідчить, що кожні 28 людей зі 100 000 помирають тут насильницькою смертю.

Звичайною професією мешканців бразильського містечка Масейо є робота

кілера. Більшість людей тут саме вбивствами заробляє на життя.

Ріо-де-Жанейро в Бразилії - це не тільки місто веселощів та барвистих карнавалів. Це місто злочинності, насильства, пограбувань. Місцеві жителі взагалі не з'являються на вулицях у ювелірних прикрасах, а туристи часто гублять багаж, не виходячи з аеропорту. Саме місцеві наркокартелі відповідальні за високі показники злочинності.

Венесуельська столиця Каракас є місцем сутичок численних банд, наркокартелів та інших кримінальних елементів. Місцева влада відкрито попереджає громадян про небезпеку перебування в деяких районах міста. У місті постійно відбуваються зіткнення американських та колумбійських наркобаронів, які призводять навіть до масових убивств.

Становище столиці Малайзії Куала-Лумпур погіршується рік у рік. У неспокійному місті останнім часом рівень злочинності зріс майже на 70%.

Столиця ПАР Кейптаун здивувала організаторів футбольного чемпіонату світу у 2010 році контрастною обстановкою. Тут нетрі, які є розсадником злочинців, існують на тлі упорядкованого центру.

Йоганнесбург у ПАР може змагатися з самим Нью-Йорком щодо розвитку економіки, інфраструктури та туристичних послуг. Але багато туристичних агентств, як і раніше, вносять це місто до списку небезпечних, оскільки на вулицях серед білого дня може вибухнути стрілянина та інші жахи.

У Марокко туристів приваблює неповторна атмосфера казкового Сходу, пряні аромати та багата культура. Але місто Марракеш, на попередження уряду країни, не є безпечним для туристів. На офіційному сайті країни влада відкрито закликає добре подумати, перш ніж вирушати до цього міста як безтурботний турист.

Колишня автомобільна столиця США Детройт колись була сповнена кваліфікованих робітників і великих заводів. Нині багато кварталів міста просто спорожніли, а 75% населення становлять афроамериканці, які заробляють життя пограбуваннями, вандалізмом, вбивствами.

Новий Орлеан у США також здобув собі славу небезпечного місця. Тут від

рук злочинців гинуть 95 зі 100 тисяч мешканців.

У Порт-Морсбі в Папуа-Новій Гвінеї більше половини населення живуть за межею бідності у нетрях, і навіть хліб і вода тут у дефіциті. Не дивно, що за статистикою, на 100 тисяч людей від рук злочинців гинуть 54.

Громадянська війна в Сомалі змусила більше половини населення столиці Могадішо залишити свої будинки. Часте насильство, бомбардування та інші жахи війни позбавили життя понад мільйон сомалійських мирних жителів.

Столиця Іраку Багдад не дарма прозвана «річкою крові». Місто страждає від війни та насильства з боку радикальних ісламістських угруповань. Щодня жертвами бомбардувань та перестрілок стають мирні жителі.

Величезна кількість терористичних атак зазнає комерційного центру Пакистану — Карачі. Він включений до списку міст із найменшим рівнем безпеки в Азії.

**Питання:**

1. Яким чином рівень кримінальної безпеки на вулицях міст залежить від сили мотивації місцевого населення?

2. Які фактори можуть викликати почуття пасивності та безпорадності у туристів та місцевого населення небезпечних міст?

3. Опишіть мотивацію відвідувачів небезпечних міст з точки зору змістовних теорій мотивації.

4. Опишіть мотивацію відвідувачів небезпечних міст з точки зору процесуальних теорій мотивації.

5. Запропонуйте систему мотивації, що дозволила б підвищити рівень безпеки туристичних дестинацій.

## ***ТЕМА 15. КОНТРОЛЬ ТА ІУС***

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 15**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Історія та традиції святкування Дня незалежності США***

Історія та традиції святкування Дня незалежності США сягають корінням у 1776 рік, коли 4 липня було підписано документ, що проголошує незалежність Сполучених Штатів від Великобританії. Це свято супроводжується ярмарками, пікніками, карнавалами, концертами та грандіозними феєрверками.

Томас Джефферсон розробляв проект документа незалежності від Великобританії з 11 по 28 червня 1776 року. 2 липня на засіданні закритої сесії Конгресу документ схвалили. Ще два дні в уряді пішло на затвердження тексту, відомого як Декларація незалежності.

У 1776 році перше святкування Дня незалежності відбулося лише 8 липня, після того, як полковник Джон Ніксон публічно прочитав Декларацію незалежності.

Церемонія підписання Декларації незалежності відбулася лише 2 серпня 1776 року. Документ ратифікували 50 політиків, імена яких не розголошувалися аж до 1777 року. Влада нової країни побоювалася переслідування з боку англійців.

Джордж Вашингтон відзначив 4 липня 1778 року подвійною порцією рому, яку він випив на честь своїх солдатів. Замість салюту пролунав гарматний залп.

Цього дня у США існує традиція проведення національного чемпіонату з поїдання хот-догів. Таке змагання виникло в ході суперечки між іммігрантами Нью-Йорка, які 4 липня 1916 ніяк не могли з'ясувати, хто з них більший патріот.

Понад два століття США відзначають День незалежності, а за недавніми опитуваннями, 22% американської молоді не знають, від кого країна здобула незалежність у 1776 році. 14% опитаних заявили, що це могла бути Франція.

У День незалежності США проводять безліч спортивних змагань. Цього дня відбуваються матчі головної бейсбольної ліги, а в Атланті, наприклад, із 1970 року проводять щорічний забіг на 10 км.

Близько півмільйона людей збираються цього дня на газоні біля Капітолію (Вашингтон), де проводять безкоштовний концерт A Capitol Fourth. Після закінчення починається святковий феєрверк.

### **Питання:**

1. У чому полягає сутність контролю у складанні нормативно-правових документів? Наведіть приклади.

2. Які, на вашу думку, є переваги та недоліки використання місцевими громадами у США контролю при святкуванні Дня незалежності?

3. Як, на вашу думку, зміняться технології для забезпечення процесу контролю через 10-15 років?

4. У чому проявляються поведінкові аспекти контролю?
5. Чи є експрес-опитування населення частиною інформаційно-управляючих систем держави?

## **ТЕМА 16. ГРУПОВА ДИНАМІКА**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 16**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Німецькі традиції***

Федеративна Республіка Німеччина за територією та кількістю населення є найбільшою країною Центральної Європи. Ця індустріальна держава з розвиненою економікою є однією з найпопулярніших для мігрантів, а це призвело до того, що слово «іноземець» для корінних німців вважається практично лайливим. Більше про звичаї, культуру та особливості країни розкажуть цікаві факти про Німеччину та її мешканців.

Населення Німеччини вважається одним із найбільш вікових у світі, оскільки середній вік німців становить 40 років.

Фактичним політичним керівником країни є федеральний канцлер (прем'єр-міністр), а президент лише номінальним главою.

В результаті територіального поділу діалекти різних регіонів країни, що історично склався, сильно відрізняються. Так, телевізійні програми у північній частині Німеччини можуть супроводжуватися субтитрами, якщо каже німець із південної частини країни.

У Німеччині суворо дотримуються правил дорожнього руху щодо пішохідного переходу. Відповідальний німець навіть на порожній нічній вулиці чекатиме на зелений сигнал світлофора, щоб перейти вулицю, а на переходах без світлофора можна проходити практично із заплющеними очима — всі автомобілі обов'язково пропустять пішоходів.

Німеччина не має стандартних програм навчання у вищих навчальних закладах. Кожен студент сам може формувати або змінювати програму курсу, займатися самостійно та відвідувати додаткові заняття.

Зміна місця роботи для німця – справжнє потрясіння. У ділових відносинах

німців дуже цінується пунктуальність, яка стала відома на весь світ, а також дотримання дрес-коду. При цьому чим краще працівник працює, тим більше обов'язків він отримує, а їхнє невиконання загрожує звільненням.

Близько 80% правопорушень у Німеччині вчиняють мігранти.

У німецькій судовій системі у разі незначного порушення закону (крім ДТП та перевищення посадових повноважень) виправдання «був п'яний» може стати пом'якшувальною обставиною.

Всі продукти харчування проходять у Німеччині найсуворіший контроль, тому отруїтися їжею з магазинів дуже складно.

У Німеччині дуже серйозно ставляться до чистоти довкілля. Так, існують високі штрафи не лише за викинуте на тротуар сміття, а й за невідсортовані відходи: перш ніж викидати сміття, потрібно розділити його на 6 категорій.

**Питання:**

1. Які ролі відіграють федеральний канцлер та президент в управлінні парламентськими групами в Німеччині?

2. Запропонуйте заходи для підвищення ефективності неформальних груп у німецькому суспільстві.

3. Як, на вашу думку, результати Хоторнських експериментів можна застосувати для підвищення ефективності роботи громадських груп/організацій в Німеччині?

4. Яким чином внутрішні проблеми німецького суспільства можливо вирішити через управління неформальними групами та їх розвиток?

***ТЕМА 17. КЕРІВНИЦТВО: ВЛАДА ТА ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ***

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 17**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Лавка Традицій від Марини Булицької***

Вісім років тому в “Сільпо” з’явилася “Лавка Традицій” — проєкт, спрямований на підтримку та розвиток малого гастрономічного бізнесу. Наше завдання — знайти якомога більше невеликих українських господарств — фермерів та ремісників — і зробити так, щоб кожен містянин міг щодня купувати фермерський продукт у супермаркеті.

“Лавка Традицій” першочергово надихалась естетикою ринків. Українці

дуже люблять базари, адже це не тільки про їжу. Базар — це спілкування, взаємодія, комунікація. Тож ми запозичили в ринків краще: крафтове виробництво, локальні продукти, високу якість, справжніх людей, які стоять за кожним товаром, багато продукції виготовляють вручну і знають про неї все.

Ми запозичили в ринків краще: крафтове виробництво, локальні продукти, високу якість, справжніх людей, які стоять за кожним товаром, багато продукції виготовляють вручну і знають про неї все

“Лавка Традицій” починалась з базового асортименту: м’яса, ковбас, кисломолочного сиру та сметани. Зараз на полицях понад 2500 позицій: від веганських соусів до кімчі. Для нас дуже важлива якість продукції, тому вимоги щодо харчової безпеки до маленьких виробництв такі самі, як і до індустріальних компаній. Навіть найменші фермери проходять повноцінні аудити відділу якості.

Навіть найменші фермери проходять повноцінні аудити відділу якості

Пошук фермерів — наш перманентний стан. Ця опція автоматично вмикається в кожного, хто починає працювати у проєкті. Буває так, що ми їдемо дивитись якесь господарство і в розмові з фермером дізнаємося, що поряд у сусіда є пасіка, або на іншому краю села жіночка робить смачний сир. Деякі виробники приходять самі. “Лавка Традицій” багато комунікує про свою роботу, тож у вхідних запитах є ті, хто вважає, що підходить нам. До того ж ми їздимо на фестивалі, ходимо на ринки, паралельно працює сарафанне радіо. Також у “Сільпо” є освітня програма “Фудпросвіта” для молодих гастропідприємців. Вона є додатковою “кузнею кадрів” — там ми знаходимо дивовижну молодь, деякі в підсумку стають нашими виробниками.

Супермета “Лавки Традицій” — працювати за принципом гіперлокальності, і ми робимо все, щоб у кожному місті герої “Лавки” були різні. Якщо є хороший виробник, але його продукції вистачить на доставку лише в один регіональний магазин, ми почнемо з цього. Ми закриваємо однакову потребу в різних регіонах різними виробниками. Скажімо, якщо в Київській області головна по сиру й запіканці — тітка Оля, то в Дніпрі й у Львові є свої, місцеві, тітки Олі — ближчі до гостей конкретного регіону.



## У НАС БІЗНЕС ІЗ ЛЮДСЬКИМ ОБЛИЧЧЯМ, ТОМУ ІСТОРІЇ ПРО ПРОДУКТИ — ЦЕ ІСТОРІЇ ПРО ЛЮДЕЙ

“Лавка Традицій” використовує усі стандартні канали комунікації з акцентом на owned media через обмежений маркетинговий бюджет. Owned media — це все, що належить “Сільпо” і за що ми не платимо взагалі або платимо дуже мало. Це аудіореклама всередині магазинів, усі POS-матеріали: стопери, воблери, різноманітні наліпки. Також ми інтегруємось на головну сторінку в додатку “Власний рахунок”. Використовуємо e-mail та Viber-розсилки. Також маємо сайт, який зараз на етапі переходу з окремого сайту в розділ на офіційному сайті “Сільпо”.

Але основні меседжі ми доносимо через Facebook та Instagram. У нас бізнес із людським обличчям, тому історії про продукти — це історії про людей. Одна з ключових наших рубрик у соцмережах — знайомство з виробником. Для цього ми їдемо на ферму або виробництво, робимо портретні фото й розповідаємо, хто ця людина, чому вона почала займатися цим, коли почала займатися, що сповідує, яка її філософія і місія.

Знімаємо також відео про ферми та фермерів. Їх завдання — стисло продемонструвати процес виробництва, інтер’єр, обладнання, людей, які там працюють. Цей контент ми робимо, аби показати аудиторії: що менший гастробізнес, то він безпечніший. Адже є люди, які досі вважають, що маленьке виробництво — це антисанітарія. Ці відео для нас знімає Сергій Сараханов.

Оскільки сезон зйомок завжди обмежений, ми намагаємось за кілька теплих місяців зняти контент, який будемо використовувати протягом року: у соцмережах, на плазмах у магазинах, наліпках біля прилавків з товарами “Лавки” з можливістю перейти по QR-коду на ролик в YouTube і подивитись, як це готувалось. Цей контент має кілька життів.

Також ми розповідаємо безпосередньо про кожен продукт. Новинки намагаємось знімати вже на полиці магазину. У таких публікаціях ми пишемо про властивості продукту, із чим його поєднувати, як смакувати та в яких магазинах знайти.

Цілу рубрику з підрубриками ми присвятили нашому яйцю — “Яйю”. У ній пишемо “куркофакти” — кумедні факти про життя курей. Наприклад, чому яйця бувають різних відтінків, чи бачать кури сни та скільки кольорів вони розрізняють. Також ми розповідаємо про продукт — що їдять ці курки, чим вони відрізняються від інших курок, і чому ці яйця — особливі. Цей проєкт заслуговує стільки уваги й місця в нашому контент-плані, тому що він винятковий — це перший і єдиний в Україні мобільний пташник такого формату.

Також ми постійно анонсуємо наші івенти й фестивалі, використовуючи відеоролики з фермерами.

Наше комунікаційне завдання – донести цінність продуктів, які продаються в “Лавці Традицій”. У нас немає знижок та акційних пропозицій, оскільки обсяги продукції обмежені. Для виробництва фермери використовують високоякісну сировину й не змінюють пропорції для оптимізації фінальної вартості. Наприклад, для виробництва 1 кг кисломолочного сиру Ольга Кондратюк використовує 10 л молока. Знаючи вартість літра молока, можна порахувати собівартість продукту. Тому вся наша комунікація пояснює, як саме влаштований виробничий процес, щоб ціна продукту була оптимальною.

Яйю — яйце мандрівної курки

Коли ми вигадали цей продукт, перед нами стояло непросте завдання — створити назву й позиціонування, які пояснили б наш задум

“Яйю” — це інвестиційний проєкт “Лавки Традицій”. Тобто проєкт, у який ми інвестуємо, розуміючи, що на виході отримаємо продукт зовсім іншої якості. Ми створили яйце, із яким ні за корисними властивостями, ні за смаком не зможе позмагатися жодне індустріальне яйце.

Ми знайшли партнера — професійного птахівника та ветеринара, який уміє впроваджувати технології у виробництво. Поля засіяли амарантом, тобто суперфудом, побудували на них мобільні пташники, схожі на космічні кораблі. Відтак закупили курчат певної породи — максимально адаптованих до наших кліматичних умов. Мобільні пташники перевозимо що два тижні на нове місце, щоб кури їли не витоптану траву, а завжди свіжу. До того ж це захищає яйця від

сальмонельозу. Захворювання може виникати в курей тоді, коли вони пасуться там, де й виділяють продукти життєдіяльності. Амарант, до речі, корисний не лише своїми поживними властивостями. Він також допомагає курам ховатися від хижих птахів та сонця, оскільки цвіте великими червоними гронами. Ось чому ми впевнено кажемо, що кури, які знесли яйця “Яйо” — дзен-кури.

Коли ми вигадали цей продукт, перед нами стояло непросте завдання — створити назву й позиціонування, які пояснили б наш задум. Цим займалась Оля Пахолок, яка вигадала чудовий дескриптор — перші в Україні мандрівні кури, або яйце мандрівної курки. Також вона написала легенду, яку ми надрукували на етикетці. Там пряма мова від імені яйця (першого яйця мандрівної курки) про його маму, мандрівну курку. Про те, якими територіями вона мандрує, де пасеться, що їсть, яка вона вільна й незалежна. Коли ми розробляли цей сторітелінг, для нас важливо було, щоб історія звучала просто та іронічно. Візуаліка “Яйо” — це щось середнє між дитячістю та примітивізмом, ми прагнули досягти ефекту “як курка лапою”. Хотілося максимально відійти від традиційної риторики індустріальних яєць. Важливо було показати особливість проєкту.

Ще один продукт, на який ми робимо ставку цього року — наш власний проєкт сироварні, звемо його “Чізарня”. Головний технолог та ідейний натхненник цього проєкту, Рома Хаєцький, — абсолютний фанат сиру та всіх процесів сироваріння. Ми створили повноцінну сироварню всередині магазину, щоб для наших гостей завжди був свіжий розсільний сир у необхідній кількості. Власна Чізарня є у шести магазинах мережі. У деяких з них ми виготовляємо також витримані сири. Найближчим часом ми плануємо розвивати також лінійки овечої та кисломолочної продукції.

Якщо повернутися до того, що “Лавка Традицій” — це проєкт підтримки та розвитку, хочеться наголосити, що підтримуємо ми не лише наявністю на полиці в супермаркеті. Так, ми продаємо продукцію малих локальних підприємств у своїх великих магазинах. Але, крім цього, активно розвиваємо інфраструктурні проєкти, які справді напряду залежать від розвитку всієї індустрії малого

підприємництва і впливають на нього.

Із цією метою чотири рази на рік ми організуємо фестиваль True&Local. Так маємо можливість за два дні познайомитися з кількома десятками виробників, які з усіх регіонів з'їхалися в один магазин. Це завжди живі історії простих людей, які можуть детально відповісти на всі запитання й пояснити, чим конкретний продукт відрізняється від іншого, як його виготовляють. Це стратегічно дуже важливий для нас проєкт, адже на будь-якому звичайному українському ринку вже майже не залишилося виробників — там здебільшого перекупники. Через це головна ідея ринку як такого — спілкування — губиться. Своїм фестивалем ми її воскрешаємо. Відбувається такий собі ренесанс справжнього ринку, де все можна скуштувати і з усіма про все поговорити. Під час True&Local ми перетворюємо один з магазинів мережі на гарний європейський риночок, де збираються саме ті люди, які власноруч виготовили продукти.

Також ми організуємо на фестивалі шефську сцену від Аврори Огородник і дитячу зону під кураторством Даші Малахової та її школи “Картата Потата”.

Ще один важливий проєкт “Лавки Традицій” — “Фудпросвіта”. Ми запускаємо її в офлайн-форматі двічі на рік: навесні та восени. Проєкт створений для того, щоб відповісти на поширені запитання фудпідприємців-початківців та дати їм прикладні знання. На “Фудпросвіту” переважно приходять ті, хто ще не знає — стане він виробником чи це залишиться його хобі. Люди приходять за знаннями про те, як вийти зі своїх кухонь і домашніх виробництв у цивілізований ритейл. Цього року ми плануємо запустити також онлайн-платформу для “Фудпросвіти”.

Люди приходять за знаннями про те, як вийти зі своїх кухонь і домашніх виробництв у цивілізований ритейл.

Новий та затребуваний формат заходів від “Лавки Традицій” — Агромандри. Це виїзди невеликих груп по 20 людей на ферми до наших виробників. Там ти на день занурюєшся у фермерський побут, проходиш усі

процеси виробництва, бачиш умови, у яких виготовляють продукт, дегустуєш його, дізнаєшся багато нового. Потім фермери організують розкішний обід на свіжому повітрі. Перший такий тур ми провели у вересні минулого року, після чого зробили ще три виїзди. Для нас важливо було зрозуміти попит, і він виявився чималим. Напрямо агро- та екотуризму в тренді по всьому світу. І ми також плануємо розвивати його цього року ще більше.

Мене дуже надихають різні європейські фестивалі, і не лише пов'язані з гастрономією. Але серед тих, що про їжу, мій улюблений Terra Madre, який організує гастропільнота Slow Food. “Лавка Традицій” дуже перетинається із цим рухом за ідеологією, місією та суттю. Також імпонує гастрономічний фестиваль Omnivore — там є і маркет, і шефська сцена. Мені подобається спостерігати за організацією фестивалів загалом, вивчати й переймати досвід інших, створювати нове

“Лавка Традицій” — це або окремий острів, на якому зібрано продукцію локальних виробників, або просто продукти, інтегровані в категорії всередині “Сільпо”. Ми — одна з експертиз “Сільпо”, додаткова перевага, одна з причин обирати саме цей супермаркет.

Розростатися в окремий магазин чи ринок наразі не плануємо. Українці поки що не готові до таких наших кроків. Хоч попит і росте з року в рік, у більшості досі майже відсутнє розуміння, чому потрібно платити дорожче за українське виробництво. Люди продовжують порівнювати: ось французький сир, а ось український, і не може український коштувати дорожче. Але, на жаль, гості часто забувають, що порівнюють, насправді, тепле з м'яким. Тому що зазвичай імпорт — це індустрія. І вони не порівнюють крафт із крафтом. Бо якщо ми почнемо порівнювати крафтові французькі сири з крафтовими українськими сирами, наші виявляться дуже доступними.

Якщо ви, подорожуючи будь-якою європейською країною, підете на місцевий ринок, маленьку баночку гусячого паштету від бабусі за старовинним рецептом ви придбаєте за 20 євро. І не скажете, що це дорого, бо “смачно ж — і бабуся сама робила, італійська бабуся!”. От цим ми й займаємось — розвиваємо

смак у гостей, навчаємо смакувати їжу, відчувати якість продукту. Потрібно, щоб українці зрозуміли, що, хоч у нас і немає такої промовистої історії того ж сироваріння, як, наприклад, у французів, наші сири та інші продукти — самобутні й круті.

**Питання:**

1. Охарактеризуйте тип особистої влади та впливу Марини Булицької – координатора проекту Лавка Традицій.

2. Порівняйте тип особистої влади та впливу Марини Булицької із типом влади та впливу іншого відомого вам управлінця.

3. Як, на вашу думку, Марина Булицька може адаптувати власний стиль лідерства для більш ефективного управління Лавкою Традицій, що б надавало перевагу?

4. Проаналізуйте, як би змінилася політика Лавки Традицій, якби проект очолював менеджер, що надає перевагу владі, заснованій на змушуванні, та впливу через страх.

5. Який тип особистої влади та впливу ви плануєте використовувати як управлінець?

***ТЕМА 18. ЛІДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ***

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 18**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Королева Великобританії***

Єлизавета Олександра Марія – найстаріший за віком британський монарх в історії Великобританії. Незважаючи на те, що правління Єлизавети II неодноразово піддавалася критиці, вона зуміла зберегти престиж британської монархії. Більше про її життя розкажуть цікаві факти про Єлизавету II.

Королева Єлизавета II є правнучкою Едуарда VII, австрійського фельдмаршала, який став першим королем Великобританії, Ірландії та імператором Індії із Саксен-Кобург-Готської династії. Пізніше цю династію перейменували на Віндзорську. Едуард VII у свою чергу був старшим сином королеви Вікторії та принца Альберта.

Дідусем Єлизавети II був Георг V, той самий король Великобританії, який був як дві краплі води схожий на імператора Російської Імперії Миколу II. І це не дивно, адже вони були двоюрідними братами по матері.

Чоловік королеви, принц Філіп, герцог Единбурзький, є онуком короля Греції Георга I. Як і Єлизавета, Філіп є праправнуком королеви Вікторії та принца Альберта. Зі своєю майбутньою монаршою дружиною та чотириюрідною сестрою Філіп познайомився, коли Єлизаветі було ще 13 років.

У королеви Єлизавети була лише одна сестра, принцеса Маргарет, яку прозвали «заколотною принцесою». Вона славилася скандальною поведінкою, була завсідником клубів і часто з'являлася у суспільстві рокерів. Принцеса Маргарет Роуз померла 2002 року.

Через своє тривале правління Єлизавета неодноразово критикувалася, особливо за те, що не передавала трон своєму старшому синові принцу Чарльзу. Окрім принца Чарльза у Єлизавети є ще троє дітей – принцеса Анна, принц Ендрю та принц Едуард. До речі, у квітні 2011 було оголошено, що принц Чарльз встановив рекорд очікування британської корони.

Єлизавета вже у 13-річному віці вперше зверталася до мешканців Великої Британії по радію (13 жовтня 1940 року). Це було звернення до дітей, які постраждали від війни. У 15 років Єлизавета вперше самотійно з'явилася на публіці.

Оскільки паспорти всіх мешканців Великобританії випускаються від імені королеви, сама Єлизавета такого документа не має і вона може безперешкодно подорожувати світом. Крім того, королева має ще й право водити автомобіль без прав.

**Питання:**

1. Охарактеризуйте стиль керівництва королеви Єлизавети II.
2. Порівняйте стиль керівництва королеви Єлизавети II із стилем керівництва іншого відомого вам державного управління.
3. Як, на вашу думку, королева Єлизавета II могла адаптувати власний стиль керівництва для більш ефективного управління?
4. Проаналізуйте стиль управління королеви Єлизавети II на основі ситуаційної моделі керівництва.
5. Який стиль керівництва ви плануєте використовувати як управлінець?

## **ТЕМА 19. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЗМІНАМИ**

### **ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 19**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

#### ***Життя аборигенів***

Аборигени, які уникають контактів із зовнішнім світом і не підпускають чужинців до свого острова, звучить як мотив пригодницького роману XIX століття. Але на Землі справді існує плем'я, яке зустрічає будь-якого прибульця стрілами та списами. Північний Сентинельський острів розташований у Бенгальській затоці і входить до Андаманських островів. Цей острів площею 72 кв. км офіційно перебуває під керуванням Індії та входить у союзню індійську територію під назвою Андаманські та Нікобарські острови. Однак насправді острів не підкоряється і не приєднується до жодної з існуючих нині держав.

На цьому острові живуть норавливі аборигени, які завзято охороняють свою територію і не підпускають до кордонів острова інших людей. Чисельність племені неможливо точно підрахувати, за різними оцінками, кількість сентинельців становить від 50 до 400 осіб. Північний Сентинельський острів було відкрито ще XVIII столітті, але ціле століття було забуто. Коли в 1867 поблизу острова зазнало аварії індійське судно, 106 моряків вибралися на берег, де їх зустріли вороже налаштовані місцеві жителі. Від повного винищення індіців урятував військовий корабель, що пропливав неподалік.

У наступні роки робилися неодноразові спроби налагодити контакти з аборигенами цього острова, проте вони не увінчалися успіхом. Сентинельці відкидають будь-які спроби вторгнення інших людей у їхній маленький світ. Вони ведуть життя збирачів-мисливців, не ведуть сільськогосподарську діяльність, живуть у хатинах без стін та підлоги. Ті предмети, які виносить із океану на берег, сентинельці починають використовувати у побуті.

У 2004 році в Індійському океані стався сильний землетрус, який спричинив цунамі. Ймовірно, острів дуже постраждав. Індійський уряд вислав на Північний Сентинельський острів вертоліт із рятувальниками, а на зустріч гелікоптеру вибігли місцеві жителі і почали пускати в нього стріли. На даний



момент уряд Андаманських і Нікобарських островів ухвалив, що не буде більше втручатися в місце існування сентинельців.

**Питання:**

1. Чи можна назвати конфліктом відносини між урядом та аборигенами?
2. Які шляхи досягнення компромісу між урядом та аборигенами ви можете запропонувати.
3. Хто, на вашу думку, перемагає у суперництві між урядом та аборигенами?
4. Наведіть приклади суперництва та шляхи пошуку компромісу.
5. Який вплив має суперництво між урядом та аборигенами на життя країни?

***ТЕМА 20. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА***

**ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 20**

*Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.*

***Міста-примари в Італії***

У кожній країні є міста та поселення, які з тих чи інших причин залишилися безлюдними. Міста-примари стають популярними туристичними місцями, оскільки манять шукачів пригод своєю таємничістю. Пропонуємо вашій увазі найвідоміші міста-примари в Італії.

Одним з найвідоміших італійських міст-примар є Крако, комуна в регіоні Базиликату. Це містечко із середньовічними спорудами розташоване біля підніжжя пагорба і було засноване в далекому 540 році н. е. Він став безлюдним із кількох причин. Війна, часті зсуви та землетруси сприяли тому, що густота населення в цій комуні становить лише 10 осіб на квадратний кілометр. Це місто-примара стало одним із найзнаменитіших ще й тому, що тут було знято кілька голлівудських фільмів, у тому числі «Пристрасті Христові» та «Квант милосердя».

У регіоні Лігурія (провінція Савона) розташоване занедбане місто Балестріно. Інформації про заснування та причини опустіння міста не так багато. Відомо, що причиною, чому люди залишили свої будинки, стала низка землетрусів, що обрушилися на північний захід Італії наприкінці XIX століття. Є інформація про те, що нещодавно влада країни вирішила відродити місто.

Занедбані руїни невеликого поселення Романьяно-аль-Монте в Салерно, розташовані на вершині пагорба, більше схожі на середньовічні, хоча тут, як і раніше, можна знайти ознаки сучасної цивілізації у вигляді проводки. Жителі залишили містечко після руйнівного землетрусу 1980 року, яке забрало життя кількох тисяч людей.

Містечко Буссана Веккья можна назвати містом-примарою лише частково. Поселення було залишено після низки землетрусів, але з 1950-х років тут оселилася громада художників. Влада неодноразово намагалася виселити незаконних жителів, але безуспішно.

Пентедаттіло — місто-примара та за сумісництвом своєрідний музей просто неба. Це місто в провінції Реджо-Калабрія було засноване ще давніми греками у 640 році до н. е., але жителі покинули його після найсильнішого землетрусу 1783 року. Місто розташоване на скелях над Іонічним морем. У 1960-х роках містечко почали поступово відроджувати, і зараз тут відбувається кінофестиваль. У мальовничих руїнах також шукають наснаги художники з усіх куточків країни.

**Питання:**

1. Чи можна назвати місцеве самоврядування міст-примар в Італії соціально відповідальним?
2. Які інші заходи у рамках соціальної відповідальності ви можете навести у якості прикладу?
3. У чому виявляється контрверсійність соціальної відповідальності місцевих громад?
4. Запропонуйте шляхи заохочення бізнесу до соціальної відповідальності.
5. Запропонуйте власний план соціально-відповідального проекту.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/4676>
2. Shebanina O., Burkovska A. Approaches to the Installation of the Subsistence Level in the Context of the Food Security in Ukraine. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2018. № 1(2). P. 122-128.
3. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O. Modeling the System of Social Stability through the Food Safety Paradigm. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7635>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом*. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
6. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. *Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. / КПП ім. Ігоря Сікорського*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)
7. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. *Організація праці менеджера : навч. посіб.* Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
8. Лугова В. М., Голубєв С. М. *Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: [https://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_2058\\_35923197.pdf](https://www.dut.edu.ua/uploads/1_2058_35923197.pdf)
9. *Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків*. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
10. *Менеджмент для бакалаврів : підручник*. у 2 т. Т. 1. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. 604 с.
11. *Менеджмент для бакалаврів : підручник*. у 2 т. Т. 2. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. 591 с.
12. *Менеджмент організацій : навчальний посібник / КПП ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%d0%9c%d0%9e\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%d0%9c%d0%9e_2017.pdf)
13. Монастирський Г. Л. *Теорія організації : підручник*. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
14. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. *Кадровий менеджмент : навч. посіб.*

Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL: [https://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1828\\_53008904.pdf](https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1828_53008904.pdf)

15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

16. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia\\_personalom\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf)

17. Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12088>

18. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

19. Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент) : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/55289/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20135%D0%9B.pdf>

20. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.51>

21. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>

22. Полторак А. С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>

23. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A. Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine. *Modern Economics*. 2022. №34. P. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)

#### Інтернет-ресурси

1. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>

2. Пенсійного фонду України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.pfu.gov.ua>

3. Державна служба зайнятості України : офіційний веб-сайт.  
URL:<http://www.dcz.gov.ua>

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Методичні рекомендації

Укладач: **Бурковська** Анна Іванівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,69 Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного  
аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.

