

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І  
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Методичні рекомендації до виконання  
практичних занять і самостійної роботи для  
здобувачів вищої освіти ступеня Бакалавр»  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
денної форми навчання**



**МИКОЛАЇВ**

**2021**

УДК 005:338.488.2

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ .2021 р., протокол № \_\_\_\_

Укладач:

А. І. Бурковська - 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 2021

## ЗМІСТ

	стор
ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ .....	7
ТЕМА 2. ПІДПРИЄМСТВО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ВІДКРИТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА..	13
ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	19
ТЕМА 4. ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	27
ТЕМА 5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	31
ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	37
ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ.....	42
ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	48
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.....	55
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58

## 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. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

### План семінарського заняття

1. Менеджмент як вид діяльності, навчальна і наукова дисципліна
2. Предмет і методи менеджменту
3. Методи дослідження у теорії менеджменту
4. Апарат понять менеджменту
5. Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного господарства

### Основні положення теми

Поняття управління як елементу, функції організованих систем різної природи. Підстави до різноманітного тлумачення поняття “менеджмент”. Сутність та поняття розподілу праці. Основні види управлінських відносин. Відносини між суб’єктом і об’єктом управління (керуючою і керованою системами), відносини субординації і координації, формальні і неформальні. Поняття про методи дослідження, основний зміст, відмінні риси, умови використання. Чотири основні групи методів дослідження: аналіз об’єктів, моделювання, науковий експеримент, соціологічні методи. Основні категорії менеджменту: принципи управління; функції менеджменту. Визначення специфічних особливостей функціонування готелів та ресторанів. Урахування особливостей при управлінні цими підприємствами.

### Тестові завдання

1. Поняття «менеджмент» у перекладі з англійської мови означає:
  - 1) управління будь-якими системами;
  - 2) управління підприємством;
  - 3) керівництво людьми;
  - 4) управління соціальною системою.
  
2. Як співвідносяться між собою категорії «управління» та «менеджмент»?
  - 1) поняття неможливо співставити;
  - 2) вони тотожні;
  - 3) управління - це складова менеджменту;
  - 4) менеджмент - це складова управління.

3. Метою якої наукової школи є визначення ступеня впливу програми матеріального стимулювання на бригадну продуктивність праці?

- 1) наукового управління;
- 2) людських відносин;
- 3) соціальних систем;
- 4) відкритих систем.

4. Що характеризує це визначення: «Соціальна система, яка побудована із взаємодіючих елементів та підсистем, що має взаємини із зовнішнім середовищем та залежить від нього»?

- 1) підприємство як закриту систему;
- 2) підрозділ збуту продукції;
- 3) колектив працівників підприємства;
- 4) підприємство як відкриту систему.

5. Який термін переважно використовують для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами):

- 1) адміністрування;
- 2) менеджмент;
- 3) управління;
- 4) керування.

6. Яка наукова школа менеджменту розглядає підприємство як активну систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем?

- 1) наукового управління;
- 2) людських відносин;
- 3) соціальних систем;
- 4) відкритих систем.

7. Менеджер вищого рівня — це:

- 1) інвестор підприємства;
- 2) директор підприємства;
- 3) адміністратор залу;
- 4) начальник кондитерського цеху.

8. Метою якої школи менеджменту є підвищення продуктивності праці шляхом поділу кожної виробничої операції на елементарні складові?

- 1) наукового управління;
- 2) людських відносин;
- 3) соціальних систем;
- 4) відкритих систем.

9. Закономірності управління, що визначають поведінку системи управління підприємства щодо здійснення управлінських функцій, покладено в основу визначення основних:

- 1) ланок організаційної структури управління;
- 2) функцій управління;
- 3) принципів управління;
- 4) посад управлінських кадрів.

*10. Яка наукова школа розглядає поліпшення умов праці для виробничих працівників на підприємствах?*

- 1) наукового управління;
- 2) людських відносин;
- 3) соціальних систем;
- 4) відкритих систем.

*11. Яка школа менеджменту розглядає підприємство як систему, що представлена сукупністю елементів – цілей, завдань, структури, технології, персоналу?*

- 1) наукового управління;
- 2) людських відносин;
- 3) соціальних систем;
- 4) відкритих систем.

*12. Управлінський персонал підприємства ресторанного господарства, включаючи керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління (директора підприємства, заступників директора, керівників структурних підрозділів, цехів тощо) це...*

- 1) керована система;
- 2) адміністрація підприємства;
- 3) керуюча система;
- 4) персонал підприємства.

*13. Розподіл управлінської діяльності на основні та конкретні функції менеджменту з визначенням повноважень, компетентності, відповідальності – це закон*

- 1) оптимального поєднання централізації і децентралізації управління;
- 2) демократизації управління;
- 3) пропорційного розвитку системи управління;
- 4) спеціалізації управління.

*14. Сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик входить до складу:*

- 1) аналітичних методів;
- 2) експертних методів;
- 3) економіко-математичних методів;
- 4) системних методів.



## Запитання для перевірки знань

1. Які терміни використовуються у менеджменті підприємств ресторанного господарства для позначення управлінської діяльності?
2. Охарактеризуйте основні поняття менеджменту підприємств.
3. Визначте та прокоментуйте предмет. Об'єкт та суб'єкт вивчення менеджменту.
4. Поясніть дію законів менеджменту на прикладі конкретного підприємства ресторанного господарства.
5. Поясніть дію закономірностей менеджменту на прикладі конкретного підприємства ресторанного господарства.
6. Поясніть дію принципів менеджменту на прикладі конкретного підприємства ресторанного господарства.
7. Які методи дослідження застосовують з метою з'ясування тенденцій розвитку менеджменту?
8. Надайте характеристику ознак діяльності менеджерів вищого рівня управління підприємств ресторанного господарства.
9. Сформууйте портрет сучасного менеджера підприємства ресторанного господарства: якості, функції, ролі.
10. Наведіть класифікацію видів менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен з них.
11. Наведіть основні положення школи наукового управління, чому їх доцільно відносити до першого етапу розвитку менеджменту?
12. Назвіть основні підходи адміністративної школи, в чому їх переваги та недоліки?
13. Які проблеми вирішувала школа людських відносин?
14. Охарактеризуйте здобутки школи соціальних систем.
15. Поясніть положення школи відкритих систем на прикладі підприємства ресторанного господарства.
16. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту.
17. В чому полягають відмінності американської та японської моделей менеджменту?
18. З якою метою використовуються методи моделювання у практиці управління підприємствами ресторанного господарства?
19. Які ролі менеджера виконує завідувач виробництва підприємств ресторанного господарства?
20. Які найважливіші функції виконує менеджер підприємства як управлінець ринкового спрямування?

## Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізувати за різними науковими та навчальними джерелами 5 підходів щодо визначення сутності поняття «менеджмент», не використовуючи наведені у розділі 1 підходи..

Завдання оформити у формі таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «менеджмент»

Автор	Сутність поняття

Для виконання завдання необхідно використовувати літературу з основ менеджменту, менеджменту, менеджменту підприємств (організацій) тощо.

2. Навести приклади використання 5 методів дослідження в менеджменті підприємств ресторанного господарства. Результати оформити у таблиці 1.2

3. Здійснити порівняльний аналіз моделей менеджменту. Розробити положення європейської моделі менеджменту. Завдання виконати в таблиці 1.3.

Таблиця 1.2 – Використання методів дослідження

Метод дослідження	Приклади використання
1. Експертні методи	1.1. використовуються для оцінки якості обслуговування споживачів; 1.2. використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства
2.	
3.	
4.	
5.	

Таблиця 1.3 – Моделі менеджменту

№ з/п	Моделі менеджменту		
	японська	європейська	американська
1.			

## **Теми рефератів**

1. Модель сучасного менеджера підприємства ресторанного господарства.
2. Чи впроваджені розробки наукових шкіл менеджменту на сучасних підприємствах ресторанного господарства?
3. Сучасний стан та тенденції розвитку сфери ресторанного господарства України.
4. Процес управління підприємствами ресторанного господарства у ринкових умовах.
5. Системний підхід до управління підприємствами ресторанного господарства.
6. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства (на підставі специфічних особливостей, визначених вивченими професійно-орієнтованими дисциплінами).
7. Загальні принципи управління підприємствами ресторанного господарства

## **Тема 2. ПІДПРИЄМСТВО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ВІДКРИТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА**

### **План практичних занять**

1. Підприємство готельно-ресторанного господарства як специфічний об'єкт управління
2. Класифікація підприємств готельно-ресторанного господарства та особливості процесу управління
3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямої і непрямой дії на діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства (анкета)
4. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанного господарства (анкета)

### **Основні положення теми**

Підприємство готельно-ресторанного господарства як специфічний об'єкт управління. Нові принципи функціонування підприємств в умовах ринкової економіки. Класифікація та характеристика підприємств готельно-ресторанного господарства за організаційно-економічними ознаками. Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного господарства різних типів.

Сучасні тенденції функціонування та розвитку закордонних та вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства. Підприємство готельно-ресторанного господарства як складна операційна система. Механізм дії підприємства готельно-ресторанного господарства у ринкових умовах. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства готельно-ресторанного господарства: поняття, структура, характеристика та взаємозв'язок факторів. Зміст основного закону управління. Методичні підходи щодо аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанного господарства.

### **Тестові завдання**

*1. Підприємство сфери послуг у якості обов'язкової підсистеми містить:*

- 1) складську підсистему;
- 2) організаційно-обслуговуючу підсистему;
- 3) торговельну підсистему;
- 4) керуючу підсистему.

*2. До чинників внутрішнього середовища підприємства належать:*

- 1) працівники відділу маркетингу;
- 2) Верховна Рада України;
- 3) працівники підприємства-конкурента;
- 4) Національний банк України.

3. *Внутрішнє середовище організації формується за рахунок таких змінних:*

- 1) ресурси: матеріальні, трудові, фінансові;
- 2) цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
- 3) робітники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;
- 4) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

4. *Чинники непрямой дії впливають на організацію через:*

- 1) організаційну культуру;
- 2) політичні та соціально-культурні обставини;
- 3) постачальників, споживачів та конкурентів;
- 4) особливості економічних відносин організації з партнерами

5. *Ресторанне господарство – це:*

1) вид економічної діяльності суб'єктів господарювання щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього;

2) поєднання планування, організації, мотивації та контролю в процесі діяльності підприємства;

3) вид економічної діяльності поєднання виробництва продукції харчування з організацією дозвілля або без нього;

4) вид діяльності з реалізації специфічних функцій притаманних лише ресторанному господарству.

6. *Яку категорію ілюструють приклади: постачальники, споживачі, профспілки, конкуренти, держрегулювання?*

- 1) зовнішнє середовище підприємства, чинники непрямого впливу;
- 2) зовнішнє середовище підприємства, чинники прямого впливу;
- 3) ділові партнери підприємства;
- 4) внутрішнє середовище підприємства, чинники прямого впливу.

7. *Успіх будь-якої організації залежить від:*

- 1) вертикального поділу праці;
- 2) виживання, результативності, продуктивності;
- 3) наявності ресурсів;
- 4) відповідності продукції, послуг потребам зовнішнього середовища.

8. *Заклади ресторанного господарства класифікують за:*

1) видами економічної діяльності, асортиментом послуг, методами обслуговування, торговельними площами;

2) торговельно-виробничими ознаками, видами економічної діяльності, обсягом виробництва, методами обслуговування розподілом ресурсів;

3) видами економічної діяльності, торговельними ознаками, класами, комплексом продукції та послуг, сезонністю, потужністю, методами обслуговування;

4) видами економічної діяльності, обсягом виробництва, торговельно-виробничими ознаками, класами, комплексом продукції, сезонністю, потужністю, характером контингенту, методами обслуговування.

*9. Менеджмент підприємств ресторанного господарства - це:*

- 1) раціональний розподіл ресурсів підприємства;
- 2) управління виробничим процесом;
- 3) управління процесами виробництва, реалізації продукції та організації обслуговування споживачів;
- 4) управління процесом обслуговування споживачів.

*10. До малих підприємств відносяться:*

- 1) тільки підприємства з приватною формою власності;
- 2) юридичні особи, фізичні особи;
- 3) комерційні підприємства;
- 4) підприємства з певною чисельністю персоналу та обсягами діяльності, які не перевищують 500 тис. Євро.

*11. Підприємство як система менеджменту охоплює такі підсистеми:*

- 1) соціальну та технічну;
- 2) інформаційну та енергетичну;
- 3) керуючу та керовану;
- 4) транспортну та матеріальну.

*12. Яке з наведених визначень найбільше відповідає поняттю «внутрішнє середовище підприємства»?*

- 1) система договірних відносин підприємства з персоналом та суб'єктами ринку;
- 2) структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів прямого та непрямого впливу на функціонування підприємства;
- 3) механізм життєздатності підприємства, що забезпечує його самовиживання;
- 4) комплексна відкрита система, усі складові якої підконтрольні підприємству.

*13. Чинники непрямої дії впливають на підприємство через:*

- 1) маркетингову діяльність підприємства;
- 2) політичні та соціально-культурні обставини;
- 3) постачальників, споживачів та конкурентів;
- 4) підприємницьку активність підприємця.

*14. Організаційно-правова форма підприємства ресторанного господарства, за якої партнери несуть різну відповідальність за борги, називається:*

- 1) товариством з повною відповідальністю;
- 2) товариством з обмеженою відповідальністю;
- 3) товариством з додатковою відповідальністю;
- 4) командитним товариством.

## Запитання для перевірки знань

1. Дайте визначення поняття «підприємство ресторанного господарства».
2. Назвіть загальні ознаки підприємства.
3. Які організаційно-правові форми господарювання є найбільш поширеними у сфері ресторанного господарства?
4. У чому полягають відмінності між «організаційною» та «організаційно-правовою» формами функціонування підприємств ресторанного господарства? Наведіть приклад.
5. За якими ознаками класифікують заклади ресторанного господарства?
6. У чому визначаються особливості менеджменту підприємств ресторанного господарства?
7. Які нові принципи функціонування сучасних підприємств ресторанного господарства?
8. Назвіть основні функції підприємств ресторанного господарства.
9. Які підсистеми входять до складу виробничо-торговельної структури підприємства ресторанного господарства?
10. Яка основна мета діяльності управляючої підсистеми підприємства ресторанного господарства?
11. Назвіть склад і призначення підсистеми забезпечення ресторану?
12. Яка мета та місце виробничої підсистеми у виробничо-торговельній структурі закладів ресторанного господарства?
13. Які функції виконує організаційно-обслуговуюча підсистема підприємства ресторанного господарства?
14. Охарактеризуйте підприємство ресторанного господарства як відкриту соціально-економічну систему.
15. У чому полягає основний закон управління?
16. Що таке зовнішнє середовище підприємства і в чому відмінність між факторами прямої та непрямой дії?
17. Дайте визначення внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства. Які чинники його формують?
18. Дайте характеристику етапів оцінки факторів середовища підприємства.
19. Які тенденції розвитку ресторанного господарства є характерними для вітчизняного та закордонного бізнесу?
20. До якого середовища належать виробничо-технологічні чинники і як вони впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства?
21. У чому полягає сутність фактору «підприємницька активність»?
22. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища прямої дії, що найбільш сильно впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства.
23. Які вимоги до управління зумовлені особливостями функціонування підприємств ресторанного господарства?

### Практичні завдання

1. Проаналізувати взаємодію елементів внутрішнього середовища та їх вплив на організацію.
2. Роль зовнішнього середовища у функціонуванні організації.
3. Фактори прямого та опосередкованого впливу.
4. Методи аналізу зовнішнього середовища.
5. «Навички менеджера». У таблиці наведена відповідна ієрархія навиків по їх значимості для керівників нижчої, середньої і вищої ланки. Вкажіть, які з наведених груп навичок (А, Б, В) вимагаються від керівників нижчого, середнього, вищого рівнів?

Таблиця 2.1 – Ієрархія навиків

Ступінь значимості	А	Б	В
1	Вміння згуртовувати	Технологічні навички	Вміння передбачати
2	Вміння планувати	Вміння згуртовувати	Вміння згуртовувати
3	Технологічні навички	Вміння проявляти ініціативу	Вміння йти на компроміс
4	Вміння йти на компроміс	Вміння йти на компроміс	Вміння привертати до себе
5	Вміння передбачати	Вміння планувати	Вміння планувати
6	Вміння творчо розмірковувати	Вміння виховувати підлеглих	Вміння швидко приймати тверезі рішення

Відповідь: А – для менеджерів середньої ланки; Б – для менеджерів нижчої ланки; В – для менеджерів вищої ланки. Коментар : Для керівників нижчої ланки самими важливими є технологічні навички, тому що вся конкретна робота у діяльності підприємства (основна операційна діяльність) лежить на них. У керівників середньої ланки технологічні навички займають третє місце, а керівникам вищої ланки не має необхідності володіти такими навичками. Для керівників середнього рівня особливого значення набуває вміння згуртовувати колектив, а для керівників вищого рівня – вміння передбачати.

6. Наведіть формальну мету організації, в якій ви працюєте (навчаєтесь). Проведіть аналіз та синтез цілей та завдань, визначить необхідні штатні одиниці для виконання універсальної мети. Проаналізуйте за відомими методами оцінки вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.



## Теми рефератів

1. Правове забезпечення менеджменту підприємства ресторанного господарства.
2. Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства.
3. Підприємство ресторанного господарства як відкрита соціально-економічна система.
4. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства: світовий та вітчизняний досвід.
5. Quick&Casual – новий сегмент ринку ресторанного господарства.

## **Тема 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **План практичних занять**

1. Сутність планування. Етапи стратегічного планування
2. Цілі організації. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. Дослідження сильних і слабких сторін підприємства
3. Аналіз стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії. Реалізація стратегії. Оцінка стратегії
4. Сутність функції “організація”
5. Делегування та пов’язане з ним повноваження і відповідальність
6. Методи впливу на керовану систему
7. Зміст функції організація. Основні аспекти організаційного процесу: побудова організаційної структури управління і розподіл повноважень і відповідальності в апараті управління
8. Зміст та еволюція поняття мотивація
9. Сучасні теорії мотивації
10. Змістовні концепції мотивації. Теорія ієрархії потреб
11. Процесуальні теорії мотивації. Теорії сподівання і справедливості, модель Портера-Лоулера
12. Сутність та зміст функції контролю
13. Види контролю. Попередній, поточний, заключний контроль
14. Технологія здійснення контролю
15. Вимоги до ефективного контролю

### **Основні положення теми**

Сутність планування. Зміст планування. Необхідність планування. Сучасне планування як стратегічна функція. Сутність стратегії. Визначення стратегічного планування, розподіл ресурсів. Процес стратегічного планування. Місія підприємства. Значення місії підприємства. Формування місії підприємства. Вибір місії. Цілі підприємства. Поняття оцінки і аналізу зовнішнього середовища. Напрями, за якими здійснюється оцінка і аналіз зовнішнього середовища для підприємств галузі – економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні, конкуренція, соціальні. Чотири стратегічні альтернативи підприємства: обмежене зростання, стратегічне зростання, скорочення, стратегія поєднання. Сутність реалізації стратегії для функції планування. Поняття “тактики”, “правила процедури”, “бюджету”. Зміст процесу оцінки стратегії, необхідність оцінки стратегії. Коригування цілей підприємства.

Зміст функції організація. Основні аспекти організаційного процесу: побудова організаційної структури управління і розподіл повноважень і відповідальності в апараті управління.

Поняття мотивації. Первинні концепції мотивації. Метод “кнути та пряника”. Визначення “мотивації” різними вченими (А.Сміт, Тейлор, Гілбрет, Мейо). Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Визначення потреби та винагороди. Внесок А. Маслоу у становлення сучасних концепцій мотивації. Ієрархія потреб знизу вгору – ієрархічна структура. Використання теорії Маслоу в управлінні. Необхідність визначення керівником домінуючої потреби працівника у певний момент. Аналіз взаємозв’язків теорії сподівання. Необхідність забезпечення наявності взаємозв’язків для здійснення ефективної мотивації працівників. Ґрунтування теорії справедливості на співвідношенні винагороди до затрачених зусиль і порівняння з іншими працівниками за аналогічну роботу.

Важливість контролю для успішного функціонування підприємства. Сутність, визначення та використання попереднього контролю. Области використання попереднього контролю – людські, матеріальні, фінансові ресурси. Сутність та визначення поточного контролю. Необхідність системи зворотного зв’язку в ході проведення самих робіт. Сутність та визначення заключного контролю. Відмінні риси зворотного зв’язку заключного контролю від зворотного зв’язку поточного контролю. Етапи процесу контролю: розробка стандартів і критеріїв; порівняння з ними реальних результатів; прийняття коригуючих дій. Проблеми негативного сприймання функції контролю працівниками. Наслідки невдало спроектованої системи контролю. Ефективний контроль – стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність виду діяльності, своєчасність, гнучкість, простота та економічність контролю.

## Тестові завдання

*1. До основних функцій управління відносять:*

- 1) керівництво;
- 2) планування;
- 3) управління виробничими підрозділами та управлінськими службами;
- 4) управління елементами виробничо-господарської діяльності.

*2. Мотивація – це*

- 1) процес стимулювання підлеглих до ефективної діяльності за допомогою моральних і матеріальних стимулів;
- 2) механізм створення зацікавленості у підлеглих в ефективній роботі шляхом використання винагороди;
- 3) процес збудження себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і спільних цілей;
- 4) співставлення затрат праці та отриманої винагороди.

### *3. Планування – вид управлінської діяльності, який*

- 1) визначає перспективи і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- 2) відображає процес формування структури управління організацією;
- 3) забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації;
- 4) оцінює рівень виконання завдань і досягнення цілей, виявляє відхилення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок.

### *4. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:*

- 1) необхідність задоволення потреб працівника високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;
- 2) задоволення лише фізіологічних потреб;
- 3) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб працівника;
- 4) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та приналежності.

### *5. Здійснення функції контролю передбачає:*

- 1) визначення стандартів та критеріїв;
- 2) оцінювання економічних показників;
- 3) встановлення виробничих контактів;
- 4) визначення шляхів досягнення цілей підприємства.

### *6. Планування як функція управління – це процес:*

- 1) розробки стратегії підприємства і тактики її реалізації;
- 2) розробки програми діяльності підприємства на визначений період;
- 3) вибору цілей і рішень, необхідних для їхнього досягнення;
- 4) вибору альтернативних напрямків діяльності підприємства на визначений період.

### *7. Зв'язок конкретних і основних функцій полягає в тому, що:*

- 1) спочатку виконуються основні функції, а потім конкретні;
- 2) основні функції є інструментом під час реалізації конкретних функцій;
- 3) основні функції не пов'язані з конкретними;
- 4) конкретні функції є інструментом під час реалізації основних функцій.

### *8. Матеріальна мотивація праці – це:*

- 1) прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя;
- 2) сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки працівника, що пов'язані з роботою як такою;
- 3) внутрішня рушійна сила поведінки працівника, пов'язана з прагненням зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою, з прагненням до лідерства;
- 4) прагнення високого рівня якості трудового життя.

9. До конкретних функцій управління відносять:

- 1) планування, організація, мотивація;
- 2) контроль, регулювання;
- 3) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- 4) керівництво та лідерство.

10. Чим відрізняються між собою змістовні теорії мотивації?

- 1) кількістю виділених груп потреб;
- 2) врахуванням окремих потреб;
- 3) часом застосування;
- 4) чисельністю премійованих працівників.

11. До базових потреб відносять:

- 1) наявність медичної служби на підприємстві;
- 2) потребу у самовираженні;
- 3) потребу поваги;
- 4) мотивування до праці.

12. Модель Портера-Лоулера полягає у:

- 1) задоволенні від отриманої винагороди,
- 2) рівні витрачених зусиль та задоволених потребах ;
- 3) сприйнятті працівником винагороди;
- 4) виборі ефективного стилю керівництва залежно від ситуації.

13. Формування систем матеріальних стимулів праці передбачає:

- 1) визначення винагороди;
- 2) розробки системи оплати праці;
- 3) визначення цілей матеріальних стимулів;
- 4) розробка методів управління мотивацією.

14. Попередній контроль – це:

- 1) контроль, що передує здійсненню трансформації;
- 2) контроль за виконанням стратегічних планів;
- 3) основа для фінансового аналізу;
- 4) оцінка фактичних результатів.

15. Статусна мотивація праці – це:

- 1) прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя;
- 2) сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки працівника, що пов'язані з роботою як такою;
- 3) внутрішня рушійна сила поведінки працівника, пов'язана з прагненням зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою, з прагненням до лідерства;
- 4) прагнення високого рівня якості трудового життя.

## Запитання для перевірки знань

1. Що слід вважати результатом виникнення функцій управління?
  2. За якими ознаками класифікують функції управління?
  3. Дайте визначення «основних», «конкретних» та «спеціальних» функцій управління підприємств ресторанного господарства.
  4. Як здійснюється реалізація спеціальних функцій управління підприємствами ресторанного господарства? Наведіть приклади.
  5. Як слід розуміти сутність функції планування і що вона передбачає?
  6. Які зв'язки між плануванням та іншими функціями управління?
  7. З яких етапів складається стратегічне планування діяльності підприємств ресторанного господарства?
  8. Які ролі виконує місія підприємства?
  9. Охарактеризуйте зміст та структуру бізнес-плану підприємства ресторанного господарства.
  10. У чому полягає сутність функції організації?
  11. Що являє собою розподіл повноважень та відповідальності в апараті управління?
  12. На яких принципах ґрунтується функція організації?
  13. У чому полягає сутність функції мотивації?
  14. Назвіть та стисло охарактеризуйте найвідоміші змістовні теорії мотивації.
  15. У чому полягає сутність процесуальних теорій мотивації?
  16. Охарактеризуйте основні ситуаційні фактори моделі Портера-Лоулера.
  17. У чому полягає сутність і особливості функції контролю?
  18. Охарактеризуйте основні етапи контролю.
  19. Які методи вимірювання застосовуються при здійсненні контролю у підприємствах ресторанного господарства?
  20. Які складові елементи процесу контролю поведінки працівників використовуються у підприємствах ресторанного господарства?
  21. З якою метою застосовується контроль якості на підприємстві ресторанного господарства?
- Охарактеризуйте зміст та стратегії підприємства ресторанного господарства.

## Практичні завдання

1. Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування і оперативне планування.

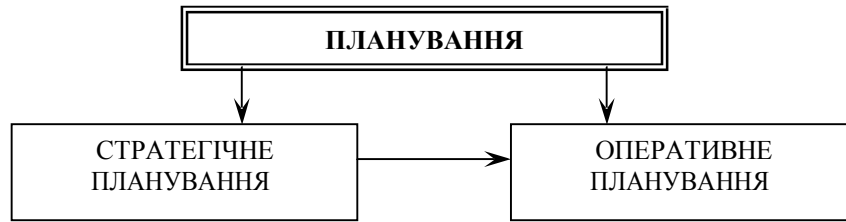


Рисунок 3.1. Види планування

У чому полягає сутність стратегічного та оперативного планування? Надайте порівняльну характеристику видів планування та їх взаємозв'язок, використовуючи рисунок.

2. Відома на українському ринку Швейцарська фірма «Nestle» випускає широко відомі товари, такі як шоколадні батончики, каву, великий асортимент заморожених продуктів харчування та продуктів дитячого харчування.

Проаналізуйте аналіз середовища та послідовність реалізації цілей компанії.

3. Визначить фактори, які спричиняють вплив на зміст та структуру бізнес-плану (надайте схему), обґрунтуйте відповідь.

4. Опрацюйте структуру (перелік розділів) бізнес-плану для обґрунтування проекту:

- а) започаткування фірми у сфері готельного та ресторанного господарства;
- б) придбання нового устаткування для фірми.

5. Поясніть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати для розробки розділу «план маркетингу». Складіть таблицю за наведеною формою:

Таблиця 3.1 – Характеристика плану маркетингу

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
План маркетингу	1 _____	1 _____
	2 _____	2 _____
	3 _____	3 _____
	.....	.....

6. Опишіть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити розділ «Виробничий план» бізнес-плану. Складіть таблицю за наведеною формою:

Таблиця 3.2 – Характеристика виробничого плану

Розділ бізнес-плану	Необхідна інформація	Перелік дій
Виробничий план	<b>1</b> _____ <b>2</b> _____ <b>3</b> _____ .....	<b>1</b> _____ <b>2</b> _____ <b>3</b> _____ .....

7. Відновіть фактори, які визначають систему матеріальних стимулів праці в сучасних організаціях готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтуйте відповідь.

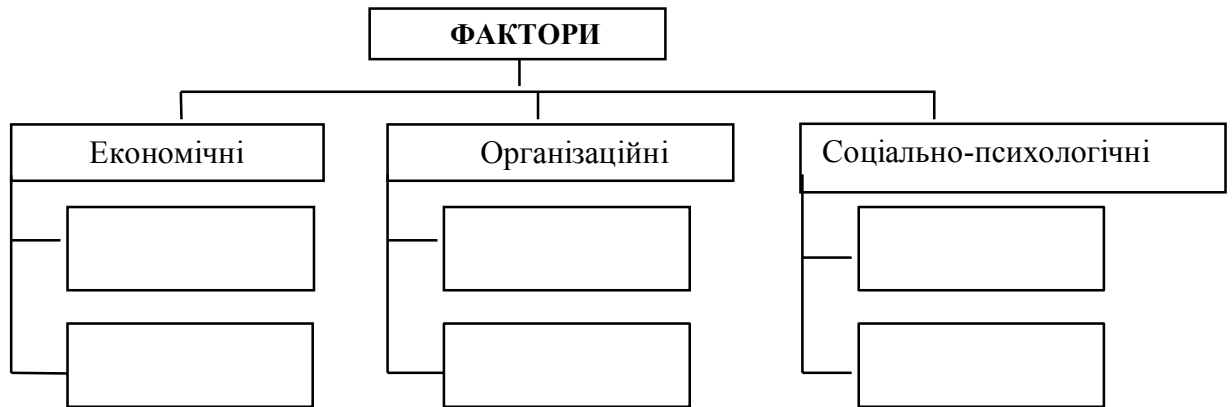


Рисунок 3.2. Фактори, які визначають систему матеріальних стимулів праці

8. Проілюструйте на конкретних прикладах процес формування структури заробітної плати.

9. На малому ресторанному підприємстві працюють такі працівники: директор, комерційний директор, головний бухгалтер, бухгалтер, юрист, секретар, маркетинг-менеджер, заступник директора з постачання, адміністратор, бригада офіціантів, бригада допоміжного персоналу. Обґрунтуйте застосування конкретних форм та систем оплати праці всім категоріям працівників підприємства.

10. Показати на схемі ієрархію потреб за теорією Маслоу, надати характеристику. Побудуйте схему моделі мотивації через потреби.

11. Ділова гра “Ефективність контролю”

*Мета гри.* Придбати практичні навички в організації контролю за його видами та етапами. Підготовка гри: Керівник гри:

1. Розподіляє учасників гри по групах у відповідності з об’єктами контролю.

2. Готує сценарій та регламент, дає конкретні завдання по підбору необхідних нормативних документів.

Учасники гри:

1. Аналізують необхідні нормативні документи роботи підприємства та реальні показники його роботи.



2. Ознайомлюються з методикою оцінки ефективності управлінської діяльності, що наводиться викладачем.

*Умови гри:*

1. Ресторан працює ритмічно, постачання і збут здійснюються безперервно, норма прибутку відповідає середньогалузевому рівню.

2. Керівники підприємства і менеджери середнього рівня виступають у ролі перевіряючих, яких призначають студенти.

3. Питома вага виробничих запасів сировини, основних матеріалів та напівфабрикатів у загальній сумі оборотних виробничих фондів складає 28,4%.

*Регламент гри:* Час на проведення ділової гри – 1 година. На I частину “Визначення ефективності управління, рівня рентабельності” – 0,5 години; на II частину “Вирішення проблем ефективності управління запасами” – 0,5 години.

*Результати гри.*

1. Письмово оформлені пропозиції по трьох напрямках ділової гри: пропозиції щодо удосконалення управління рестораном при розширенні обсягів виробництва на 5%, щодо зростання рентабельності та скорочення запасів.

2. Керівництво надає звіти в цілому по підприємству, керівники підрозділів та служб – по своїм підрозділам.



### Теми рефератів

1. Стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства.
2. Сучасні методи оцінки діяльності обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства.
3. Матеріальне та моральне стимулювання праці у підприємствах ресторанного господарства.
4. Стратегічні і поточні плани підприємств ресторанного господарства.
5. Функція організації в управлінні підприємством ресторанного господарства.
6. Вимоги до організаційних документів підприємств ресторанного господарства.
7. Сучасні системи мотивації персоналу у підприємствах ресторанного господарства.
8. Управлінський контроль у менеджменті підприємств ресторанного господарства.
9. Кадрова політика підприємств ресторанного господарства.

## Тема 4. ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### План семінарського заняття

1. Сутність делегування повноважень. Організаційне регламентування
2. Принципи, на яких ґрунтується функція організації
3. Організаційні структури підприємств
4. Особливості побудови ОСУ у підприємствах готельно-ресторанного господарства

### Основні положення теми

Поняття делегування. Організаційне регламентування. Сутність організаційного регламентування. (Розробка документів, що регламентують діяльність підприємства і його структурних підрозділів). Пропорційність, прямоточність, ритмічність, паралельність, розподіл та спеціалізація управлінської праці. Поняття організаційної структури підприємства. Формування організаційної структури підприємства та її складові. Склад структури управління підприємства. Види структур управління.

### Тестові завдання

1. Чому рівні управління представлені у вигляді піраміди?
  - 1) для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях;
  - 2) для відображення значення кожного рівня управління;
  - 3) для полегшення призначення управлінців на посади;
  - 4) для відображення ролей менеджерів.
  
2. До організаційних структур управління відносять:
  - 1) програмно-цільові структури;
  - 2) схематичне зображення процесу планування;
  - 3) організаційну структуру підприємства;
  - 4) програмно-матричні структури.
  
3. До організаційних структур управління належать:
  - 1) лінійно-штабні організаційні структури управління;
  - 2) структури операційної діяльності;
  - 3) структура товариства з обмеженою відповідальністю;
  - 4) організаційні структури підприємств.
  
4. У результаті вертикального поділу праці утворюються:
  - 1) технічний, управлінський та інституційний рівні управління;
  - 2) виробничі підрозділи;
  - 3) управлінські служби;

4) неформальні групи.

5. *Управління виробничою діяльністю у підприємстві ресторанного господарства здійснюють:*

- 1) заступник директора з виробництва;
- 2) операційний менеджер;
- 3) адміністратор залу;
- 4) завідувач складським господарством.

6. *Які з наведених нижче груп працівників належать до цільових?*

- 1) група технологів;
- 2) бухгалтери;
- 3) керівник та його заступники;
- 4) група поліпшення якості продукції.

7. *Виокремлюють такі види функціональних повноважень:*

- 1) лінійні та спеціальні;
- 2) розпорядчі, обов'язкові з'ясування;
- 3) обслуговуючі, консультативні, рекомендаційні;
- 4) продуктові, територіальні, споживчі.

8. *Повноваження визначають:*

- 1) форму впливу на підлеглих для досягнення цілей підприємства;
- 2) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- 3) розмір оплати праці та місце на підприємстві;
- 4) здатність приймати непопулярні рішення.

9. *Які типи апарату можуть бути у підпорядкуванні керівника:*

- 1) рекомендаційний, паралельний;
- 2) лінійний, функціональний, спеціальний;
- 3) обслуговуючий, консультативний, особистий;
- 4) продуктовий, споживчий, матричний.

10. *У результаті вертикального поділу праці утворюються три рівні управління:*

- 1) стратегічний, оперативний, тактичний;
- 2) технічний, управлінський, інституційний;
- 3) спеціальний, лінійний, функціональний;
- 4) формальний, неформальний, змішаний.

11. *До складу операційних менеджерів належать:*

- 1) директор та його заступники;
- 2) начальник цеху, начальник відділу кадрів;
- 3) майстер, начальник виробничої ділянки;
- 4) декан, завідувач відділом.

### Запитання для перевірки знань

1. Для чого необхідно здійснювати розподіл повноважень та відповідальності в апараті управління підприємства ресторанного господарства?
2. У чому полягає сутність поняття організаційної структури підприємства ресторанного господарства?
3. Як відбувається формування організаційної структури управління підприємства та її складових?
4. За яких умов застосовується програмно-цільова структура управління?
5. Що є елементами організаційних структур управління підприємствами ресторанного господарства?
6. Що слід розуміти під ланкою управління підприємством ресторанного господарства?
7. У чому полягають переваги та недоліки дивізійної структури управління підприємства ресторанного господарства?
8. Як класифікуються організаційні структури управління в теорії менеджменту?
9. У чому полягають переваги та недоліки програмно-цільової структури управління підприємства ресторанного господарства?
10. У чому полягає сутність системно-цільового підходу до формування організаційних структур управління підприємствами ресторанного господарства?
11. За яким принципом будується дивізійна структура управління?
12. Які організаційні структури управління є найбільш розповсюдженими у сфері ресторанного господарства?
13. У чому полягають переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління підприємства ресторанного господарства?
14. Назвіть вимоги, що висувуються до формування ефективних організаційних структур управління.
15. У чому полягають переваги та недоліки матричної структури управління підприємства ресторанного господарства?
16. Надайте характеристику етапів формування організаційної структури управління підприємства ресторанного господарства?
22. У чому полягають переваги та недоліки лінійної структури управління підприємства ресторанного господарства?

### Практичні завдання

1. Відносини управління представляють собою складний комплекс взаємозв'язків та взаємодії людей та колективів в процесі підготовки та реалізації управлінського впливу. Відносини управління за кількістю організаційних зв'язків можна поділити на прості та складні. Наявність організаційних рівнів викликана тим, що існує кількісна межа числа

співробітників, діяльність котрих може належним чином контролювати один керівник. Тобто для кожної управлінської посади існує граничне число підлеглих. Саме на основі аналізу зв'язків французький вчений Грайкунас у 1933р. виразив принцип діапазону управління у вигляді математичної формули, яка виходить з того, що складність управління зростає у геометричній прогресії зі зростанням числа підлеглих. Отже:

$$D = n(2^{n-1} + (n - 1)) \quad (4.1.),$$

Де  $D$  – можлива кількість посадових зв'язків,  
 $n$  – кількість підлеглих.

При кількості посадових зв'язків, що перевищує 1000, група стає некерованою. Заповніть таблицю і визначить максимальну кількість безпосередньо підлеглих в одного начальника.

Таблиця 4.1 – Визначення максимальної кількості підлеглих на одного керівника

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
D												

2. Проаналізуйте приклади ОСУ відомих підприємств готельно-ресторанного господарства фірми і внесіть необхідні зміни. З чим можуть бути пов'язані запропоновані вами зміни? Перевірте структуру на виконання принципу діапазону управління.

### Тематика рефератів

1. Сучасні методи оцінки ефективності організаційних структур управління підприємствами ресторанного господарства.
2. Особливості формування організаційних структур управління нових підприємств ресторанного господарства.
3. Принципи та етапи процесу побудови організаційних структур управління підприємством сфери послуг.
4. Роль організаційної культури в підприємствах ресторанного бізнесу.
5. Шляхи вдосконалення організаційних структур управління підприємств ресторанного господарства.
6. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу за франчайзингом.
7. Функціональні організаційні структури управління: сутність та можливості використання.

## Тема 5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### План семінарського заняття

1. Суть та характеристика методів менеджменту.
2. Застосування економічних методів менеджменту у підприємствах галузі.
3. Вплив організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів менеджменту на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства.
4. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури підприємства.

### Основні положення теми

Суть та класифікація методів менеджменту.

Економічні методи менеджменту та механізми їх застосування у підприємствах готельно-ресторанного господарства. Використання економічних методів на рівні галузі, підприємства, окремого працівника.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту, їх роль в процесі управління підприємством готельно-ресторанного господарства. Класифікація та характеристика організаційно-розпорядчих методів.

Соціально-психологічні методи менеджменту; їх завдання та особливості застосування у підприємствах готельно-ресторанного господарства. Формування трудового колективу з врахуванням особливостей праці в підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Особливості комплексного застосування методів менеджменту в ринкових відносинах. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.

### Тестовий контроль

*1. За характером впливу методи менеджменту класифікують на:*

- 1) якісні;
- 2) індивідуальні;
- 3) одиничні;
- 4) технологічні.

*2. До економічних методів менеджменту відносять:*

- 1) моральні стимули;
- 2) бюджет;
- 3) корпоративну культуру;
- 4) участь персоналу підприємства у прийнятті рішень.

3. До соціально-психологічних методів менеджменту відносять:

- 1) бонуси;
- 2) матеріальні стимули;
- 3) статут;
- 4) грамоти.

4. За способом розробки методи менеджменту класифікують на

- 1) колегіальні методи;
- 2) кількісні методи;
- 3) періодичні методи;
- 4) технологічні методи.

5. Моніторинг зовнішнього середовища, анкетування, спостереження, хронометраж, фотографія робочого дня – це інструменти:

- 1) економічних методів;
- 2) технологічних методів;
- 3) організаційно-розпорядчих методів;
- 4) соціально-психологічних методів.

6. До інструментів методів менеджменту підприємств ресторанного господарства відносяться:

- 1) матеріальна відповідальність;
- 2) політика управління підприємством;
- 3) політика управління виробництвом;
- 4) план наради з виробничих питань.

7. За способом врахування інтересів працівників розрізняють:

- 1) методи матеріального впливу, владного впливу, морального впливу;
- 2) кількісні методи матеріального впливу;
- 3) індивідуальні, колегіальні, колективні методи;
- 4) методи прямого і непрямого впливу.

8. До організаційно-розпорядчих методів менеджменту підприємств ресторанного господарства відносять:

- 1) матеріальну відповідальність;
- 2) технологічні карти;
- 3) методи поділу підприємства на малі групи;
- 4) матеріальну мотивацію.

9. Економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з точки зору збалансованості надходжень і витрат, є:

- 1) виробничо-технічний план;
- 2) план маркетингу;
- 3) бюджет;

10. *За напрямом впливу методи менеджменту класифікують на*

- 1) методи матеріального впливу;
- 2) кількісні методи;
- 3) методи непрямого впливу;
- 4) економічні методи.

11. *До технологічних методів менеджменту підприємств ресторанного господарства відносять:*

- 1) гарантію зайнятості;
- 2) схеми розміщення виробничого обладнання;
- 3) методи поділу підприємства на малі групи;
- 4) норми витрат сировини.

12. *Сукупність способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління – це ...*

- 1) функції менеджменту;
- 2) принципи менеджменту;
- 3) методи менеджменту;
- 4) закони менеджменту.

13. *Основним завданням керуючої системи є...*

- 1) вироблення методів менеджменту;
- 2) розподіл повноважень;
- 3) визначення стратегії розвитку;
- 4) розподіл конкретних функцій.

14. *За формою впливу методи менеджменту класифікують на*

- 1) методи матеріального впливу;
- 2) кількісні методи;
- 3) методи непрямого впливу;
- 4) економічні методи.

15. *Економічним методом менеджменту, що характеризує основні економічні показники є:*

- 1) виробничо-технічний план;
- 2) план маркетингу;
- 3) бюджет;
- 4) організаційний план.

16. *До соціальних методів впливу відносять:*

- 1) соціальну спадковість, бонуси;
- 2) соціальну справедливість, негрошове матеріальне стимулювання;
- 3) службову записку, виховання;
- 4) наказ про преміювання, соціальне планування.



## Запитання для перевірки знань

1. У чому полягає роль і значення сучасних методів менеджменту?
2. Як і під впливом чого змінюються методи менеджменту?
3. За якими ознаками класифікуються методи менеджменту?
4. Які сучасні системи методів менеджменту підприємств ресторанного господарства вважаються основними в умовах ринкових відносин?
5. Як слід розуміти систему економічних методів менеджменту?
6. У чому полягає особливість економічних методів менеджменту?
7. Які економічні методи застосовуються підприємствах ресторанного господарства?
8. У чому полягає сутність організаційно-розпорядчих методів менеджменту?
9. Через які інструменти здійснюється дисциплінарний вплив на поведінку працівників?
10. У чому полягає сутність регламентування як типу організаційного впливу?
11. У чому полягає сутність нормування як типу організаційного впливу?
12. У чому полягає важливість технологічних методів менеджменту для підприємств ресторанного господарства?
13. На що направлені соціально-психологічні методи менеджменту?
14. За якими ознаками класифікуються організаційно-розпорядчі методи менеджменту? Наведіть приклади їх застосування у менеджменті підприємств ресторанного господарства.
15. Які соціальні методи менеджменту використовуються у підприємствах ресторанного господарства?
16. Які психологічні методи застосовуються у менеджменті підприємств ресторанного господарства?
17. Який існує зв'язок між методами і функціями менеджменту?
18. Які інструменти соціально-психологічних методів менеджменту Ви знаєте?
19. На що направлені методи дисциплінарного впливу у практиці діяльності підприємств ресторанного господарства?
20. Які види бонусних систем використовують у підприємствах ресторанного господарства?

## Практичні завдання

1. Проаналізувати системи оплати праці, які використовуються у підприємствах ресторанного господарства. Розробити пропозиції щодо удосконалення систем оплати праці управлінських, виробничих та обслуговуючих працівників.

2. Які, на Вашу думку, методи менеджменту необхідно застосувати, за умов, що персонал ресторану систематично не укладається у встановлені планові терміни виконання завдань. Обґрунтуйте відповідь.

3. Для вивчення потреб і смаків споживачів та подальшого підвищення рівня якості обслуговування ресторану, гостям пропонується заповнити анкету. В анкеті міститься прохання висловити свої враження про ресторан у цілому, а також про організацію і якість харчування та обслуговування.

1) сформулюйте питання анкети за кожним з цих напрямків і оформіть анкету;

2) запропонуйте систему стимулювання відвідувачів ресторану до заповнення анкети;

3) запропонуйте шляхи підвищення зацікавленості співробітників ресторану в підвищенні якості обслуговування.

4. У підприємстві ресторанного господарства працюють такі працівники: директор, комерційний директор, головний бухгалтер, бухгалтер, юрист, секретар, маркетинг-менеджер, заступник директора з комерційної роботи, заступник директора з організації обслуговування, бригада офіціантів, бригада працівників, які організують дозвілля.

1) які форми оплати праці застосовуються на підприємствах ресторанного господарства;

2) визначити категорії персоналу підприємства;

3) обґрунтуйте застосування конкретних форм та систем оплати праці всім категоріям працівників підприємства.

5. Визначити взаємозв'язок функцій та методів менеджменту у підприємстві ресторанного господарства (за наведеним прикладом табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту

Конкретні функції менеджменту	Методи менеджменту
Планування впровадження нового технологічного обладнання з виробництва нового асортименту страв	- графік впровадження нового обладнання - кошторис витрат на впровадження - технологічний процес виготовлення продукції та ін.
Організація на підприємстві нового підрозділу - науково-дослідної лабораторії	
Планування та розробка меню для здійснення кейтерінгу	
Організація на підприємстві підрозділу - кейтерінгу	
Мотивація праці персоналу виробництва	

### Теми рефератів

1. Економічні методи менеджменту в управлінні підприємствами ресторанного господарства в сучасних умовах.
2. Методи оплати праці виробничого персоналу у підприємствах ресторанного господарства.
3. Управління трудовою дисципліною в підприємствах ресторанного господарства.
4. Виробнича та соціальна адаптація працівників підприємств ресторанної сфери.
5. Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах економічного спаду.

## Тема 6. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### План практичного заняття

1. Сутність, значення та класифікація рішень в управлінні
2. Вимоги до управлінських рішень
3. Технологія прийняття рішень
4. Складності процесу приймання управлінських рішень
5. Методи і моделі прийняття управлінських рішень
6. Підвищення оптимальності управлінських рішень

### Основні положення теми

Рішення у менеджменті. Визначення та сутність терміну “рішення” та “управлінське рішення.” Ознаки класифікації управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Визначення вимог до управлінських рішень – вчасність, обґрунтованість, реальність, адресність, ефективність, визначеність, правомочність, законність. Сутність процесу прийняття управлінських рішень. Характеристика етапів процесу приймання рішень – підготовка, приймання і реалізація. Розробка альтернатив, порівняння та оцінка альтернатив. Складання організаційного плану реалізації рішення, добір виконавців і координація їх дій. Визначення факторів, які здійснюють вплив на процес приймання і реалізацію оптимальних рішень. Використання спеціальних методів і моделей: експертних оцінок, мозкового штурму, платіжної матриці, дерева рішень.

### Тестові завдання

1. *Управлінські рішення класифікуються на:*
  - 1) штабні;
  - 2) інтуїтивні;
  - 3) такі, що стосуються конкретних підрозділів;
  - 4) компромісні.
  
2. *До етапів розробки управлінських рішень належить:*
  - 1) збір інформації;
  - 2) аналіз виробничої діяльності;
  - 3) реалізація рішення та оцінювання результатів;
  - 4) регулювання.
  
3. *Управлінські рішення є формалізацією:*
  - 1) методів менеджменту;
  - 2) організаційної структури управління;
  - 3) планування діяльності підприємства;
  - 4) конкретних функцій менеджменту.

4. Вибір оптимального варіанту рішення здійснюється на етапі:

- 1) визначення альтернатив;
- 2) формулювання обмежень та критеріїв ;
- 3) підготовки управлінського рішення;
- 4) прийняття управлінського рішення.

5. Застосування моделей під час прийняття управлінських рішень зумовлено:

- 1) необхідністю орієнтувати управління на майбутнє;
- 2) внутрішнім середовищем підприємства;
- 3) застосуванням методів менеджменту;
- 4) реалізацією конкретних функцій управління.

6. Етапи процесу розробки управлінських рішень включають:

- 1) контроль за виконанням рішення;
- 2) виявлення та оцінювання альтернатив;
- 3) діагноз проблеми;
- 4) делегування відповідальності.

7. Вкажіть організаційні процедури щодо розробки складних рішень, які визначають:

- 1) розробку альтернатив;
- 2) з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- 3) вибір моделі прийняття управлінського рішення;
- 4) формулювання проблем, розробку та вибір рішення.

8. До етапів процесу розробки управлінських рішень відносять:

- 1) застосування теорії черг;
- 2) застосування теорії справедливості;
- 3) збір і обробку інформації про необхідність удосконалення технології виробництва;
- 4) управління неформальними групами.

9. Управлінське рішення — це:

- 1) формалізований метод менеджменту;
- 2) вибір альтернативи;
- 3) положення про нарахування дивідендів;
- 4) інвестиційний проект.

10. За ознакою рівня прийняття управлінські рішення класифікують на рішення:

- 1) прийняті на вищому рівні управління;
- 2) стратегічні;
- 3) тактичні;
- 4) директивні.

*11. Управлінські рішення є формалізацією:*

- 1) планування діяльності відділу збуту;
- 2) організації діяльності працівників;
- 3) положення про преміювання;
- 4) планів діяльності.

*12. До факторів, які впливають на прийняття управлінського рішення, належать:*

- 1) особисті якості менеджера;
- 2) обсяги інвестицій;
- 3) створення додаткового виробничого підрозділу;
- 4) вибір моделі прийняття управлінського рішення.

*13. До методу колективного пошуку ідей та виробки управлінських рішень належить – метод:*

- 1) номінальної групової техніки;
- 2) прогнозування;
- 3) інверсій;
- 4) побудови «дерева рішень».

*14. Управлінські рішення — це:*

- 1) залучення іноземних інвестицій;
- 2) метод менеджменту;
- 3) розгляд альтернатив щодо усунення недоліків у роботі робітників цеху;
- 4) процес обміну інформацією між двома і більше працівниками з метою розв'язання певної проблеми.

*15. На процес прийняття рішення впливають такі фактори:*

- 1) відповідальність та обов'язковість;
- 2) повноваження, компетентність;
- 3) особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
- 4) планування та регулювання.

*16. Організаційне рішення - це вибір, який повинен:*

- 1) зробити керівник, щоб домогтися успіху;
- 2) зробити підприємець для виконання зобов'язань підприємства;
- 3) зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;
- 4) підкріпити керівник знаннями і досвідом.

*17. Рішення – це:*

- 1) правильний вибір;
- 2) вибір альтернативи;
- 3) вибір напрямку дій;
- 4) розробка альтернатив.

### **Запитання для перевірки знань**

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Які основні вимоги висуваються до управлінських рішень?
3. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
4. Назвіть конкретні приклади організаційних запрограмованих рішень, що приймаються в підприємствах ресторанного господарства.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах компромісні рішення та обґрунтуйте їх роль в діяльності підприємства ресторанного господарства.
6. У чому полягає сутність сучасних методів колективного пошуку рішень?
7. Якими методами забезпечується реалізація простих рішень в підприємствах ресторанного господарства?
8. Які існують обов'язкові правила проведення нарад з використанням методу «мозкового штурму» для прийняття управлінських рішень?
9. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства?
10. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.
11. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
12. Охарактеризуйте способи моделювання управлінських рішень.
13. Розкрийте сутність прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства?
14. Які колективні методи пошуку рішень можна застосовувати в практичній діяльності підприємств ресторанного господарства.
15. Охарактеризуйте порядок розроблення моделей для прийняття та реалізації управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.
16. Які чинники зниження ефективності управлінських рішень необхідно враховувати під час побудову моделі?
17. У чому полягає сутність застосування моделей під час прийняття та реалізації управлінських рішень?
18. Які питання вирішуються за допомогою управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства?
19. Співставте стратегічні, оперативні та тактичні рішення, що приймаються в підприємствах ресторанного господарства. Що їх поєднує?
20. Наведіть приклади застосування різних способів моделювання управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства з метою вибору оптимального.

## Практичні завдання

1. Відомо, що з метою раціональної організації процесу реалізації рішення і контролю розроблюють організаційні плани. Розробіть організаційний план реалізації рішення за наданою формою:

Таблиця 6.1 – Організаційний план реалізації рішення

№ пор.	Найменування етапу, видів робіт	Дата		Очікуваний результат, форма звітності	Прізвище, ім'я, по батькові виконавця	Відмітки про виконання
		початок	закінчення			

2. Надайте характеристику управлінської діяльності підприємств  
а) готельного господарства;  
б) ресторанного господарства, за наданою формою:

Таблиця 6.2 – Характеристика управлінської діяльності підприємства

Етапи прийняття рішення	Зміст робіт	Виконавці

3. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень та порівняйте їх. Підготувати рішення у формі наказу про введення в дію положення відділфінансів у діяльність готельного комплексу.



### Теми рефератів

1. Управлінські рішення: сутність, види та місце у менеджменті підприємств ресторанного господарства.
2. Можливості застосування експертних методів прийняття управлінських рішень у практиці підприємств ресторанного господарства.
3. Методи групового прийняття управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.
4. Методи оптимізації управлінських рішень.
5. Інформаційно-технічне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у сфері ресторанного господарства.
6. Проблеми прийняття раціональних управлінських рішень в підприємствах ресторанного господарства.



## Тема 7. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

### План практичного заняття

1. Поняття лідерства
2. Роль лідера у менеджменті персоналу готелів і ресторанів
3. Теорії лідерства і стиль керівництва. Стиль керівництва і мистецтво управління
4. Особливості менеджменту персоналу готелів і ресторанів
5. Підбір і відбір персоналу на робочі місця
6. Оцінка та прийняття на роботу претендентів. Методи оцінки персоналу
7. Професійний розвиток персоналу. Плинність кадрів. Підготовка, перепідготовка, підвищення

### Основні положення теми

Сутність поняття лідерство. Визначення факторів, які впливають на процес висування лідера. Формальні і неформальні лідери. Ситуація як вирішальна роль у процесі висування лідера. Роль лідера в управлінні колективом. Характеристика особистих якостей лідера. Ролі, які виконує неформальний лідер. Підходи до лідерства: з позиції особистих якостей, поведінський і ситуаційний. Характеристика стилів керівництва відносно теорій лідерства. Визначення та обґрунтування оптимального стилю керівництва. Визначення індивідуального стилю управління керівника. Характеристика якостей ефективного менеджера – здатність управляти собою, розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, постійне особисте зростання, уміння вирішувати проблеми, винахідливість, здатність до інновацій, здатність впливати на оточуючих, здатність керувати, уміння навчати, здатність формувати колектив.

Кадрова служба готелю і ресторану. Основні функції управління персоналом готелю і ресторану. Основні завдання кадрової служби готелю і ресторану.

Вимоги до менеджера. Оцінка особистості менеджера з загальнолюдських позицій. Ефективність роботи менеджера готелю і ресторану. Основні завдання та функції менеджера готелю і ресторану. Вимоги до менеджера сучасного готелю: професійна компетентність, соціальна компетентність, концептуальна компетентність. Принципи роботи менеджера. Потенційні обмеження в діяльності керівника.

Планування персоналу. Основні етапи планування персоналу готелю і ресторану. Основні показники для кількісного визначення потреби в персоналу готелю і ресторану, фактори впливу на кількість персоналу готелю і ресторану. Службовий розклад і режим роботи готелю і ресторану. Витрати на персонал.

Підбір персоналу. Етапи підбору персоналу. Внутрішній та зовнішній канали підбору персоналу. Критерії оцінки співробітників. Методи оцінки персоналу. Прийом на посаду. Особливості посадових обов'язків робітників готелю і ресторану. Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу Плинність кадрів.

### Тестові завдання

1. *Управління організаційним розвитком - це:*
  - а) планування діяльності організації;
  - б) регулювання діяльності підприємства;
  - в) мотивування діяльності працівників;
  - г) конкретна функція менеджменту.
  
2. *Влада - це:*
  - а) здатність впливати на працівників на засадах особистих якостей;
  - б) можливість впливати на працівників на засадах отриманих за посадою повноважень;
  - в) поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи;
  - г) спеціальні знання управлінця.
  
3. *Опір змінам відбувається через:*
  - а) загострення конкурентної боротьби;
  - б) очікування негативних наслідків;
  - в) переговори;
  - г) нестачу інформації.
  
4. *Опір організаційним змінам відбувається через:*
  - а) невизначеність ситуації, яка склалась;
  - б) зміну техніки;
  - в) неформальні методи прогнозування;
  - г) існування зворотного зв'язку.
  
5. *Успіх будь-якої організації залежить від:*
  - а) вертикального поділу праці;
  - б) виживання, результативності, продуктивності;
  - в) наявності ресурсів;
  - г) залежності від зовнішнього середовища.
  
6. *Опір змінам в організаціях виникає внаслідок:*
  - а) застосування ліберального стилю керівництва;
  - б) виникнення конфліктних ситуацій;
  - в) очікування негативних наслідків для себе;
  - г) неефективної системи планування.
  
7. *Організаційне проектування охоплює етапи:*
  - а) горизонтальний і вертикальний поділ праці, визначення посадових обов'язків, координації дій;
  - б) співвідношення повноважень різних посад;
  - в) формування системи матеріального стимулювання праці, підвищення якості продукції;
  - г) визначення місії, цілей, формування стратегії.

8. *Юридична відповідальність у менеджменті — це:*
- а) добровільна реакція на соціальні потреби суспільства;
  - б) дотримання організацією законодавчих та нормативно-правових актів;
  - в) законослухняність

9. *У менеджменті розрізняють такі види ефективності:*
- а) економічну;
  - б) правову;
  - в) соціальну;
  - г) адаптивну;
  - г) організаційну.

10. *Організаційну ефективність менеджменту визначають за такими показниками:*

- а) обсяг виготовленої продукції;
- б) коефіцієнт ланковості структури менеджменту;
- в) стабільність кадрів;
- г) рівень централізації функцій управління.

11. *Результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання - визначаються як*

- а) ефективність менеджменту;
- б) організаційний розвиток;
- в) організаційні зміни;
- г) вдосконалення організаційної структури.

12. *Організаційні зміни - сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення*

- а) нововведень;
- б) інвестицій;
- в) планування та контролювання;
- г) регулювання відхилень.

13. *Організаційні зміни відбуваються у наступних напрямках:*

- а) зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю;
- б) зміна цілей організації, планування, організування, контролювання, регулювання, структури, техніки;
- в) зміна, структури, техніки, технологічних процесів, регулювання відхилень, лідерства.

### Запитання для перевірки знань

1. Як слід розуміти термін стиль? Як слід розуміти стиль керівництва у менеджменті?
2. Які основні види стилів керівництва застосовуються в управлінні організаціями в сучасних організаціях?
3. Чим характеризується демократичний стиль керівництва?
4. Чим характеризується авторитарний (автократичний) стиль керівництва?
5. Чим характеризується ліберальний стиль керівництва?
6. Чим характеризується діловий стиль керівництва?
7. Який стиль керівництва вважається найбільш ефективним на сучасному етапі розвитку ринковий відносин в Україні?
8. Що значить адаптивне керівництво?
9. Як слід розуміти лідерство у менеджменті?
10. У чому полягає відмінність керівництва і лідерства у менеджменті?
11. Якими обов'язковими якостями повинні володіти ефективні лідери на сучасному етапі розвитку ринкової економіки?
12. Які існують сучасні підходи до розуміння суті лідерства?
13. Які існують сучасні підходи до розуміння лідерства? Їх розуміння та характеристика.
14. Які існують стилі лідерства, що відповідають конкретному рівню зрілості виконавця?
15. У чому полягає сутність ситуаційної моделі прийняття рішень Врума-Йеттона?
16. Надайте характеристику кадрової служби готелю і ресторану.
17. Які основні функції управління персоналом готелю і ресторану?
18. Які існують вимоги до менеджера готелю і ресторану?
19. Яким чином оцінюється ефективність роботи менеджера готелю і ресторану?
20. Яким чином планується персонал готелю в ресторану?
21. Що таке службовий розклад і режим роботи готелю і ресторану. Витрати на персонал?
22. Яким чином проводяться етапи підбору персоналу. Критерії оцінки співробітників?
23. Які існують методи оцінки персоналу?
24. Як проходить підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу?

### Практичні завдання

1. В акціонерному товаристві виникли конфліктні ситуації:

а) між президентом АТ і виконавчим директором з приводу впровадження нової технології для оновлення основних видів продукції;

б) між начальником відділу маркетингу, де працює 30 осіб, та неформальною групою у складі 6 осіб з приводу способів рекламування продукції (телебачення, радіо, газети);

в) між кваліфікованим інженером-конструктором та відділом праці й заробітної плати виник конфлікт з приводу нарахування заробітку за конкретну роботу, виконану за договором підряду.

✓ Дайте коротку характеристику кожній конфліктній ситуації;

✓ Вкажіть, які комунікації варто застосовувати при вирішенні кожної конфліктної ситуації;

✓ Запропонуйте способи оптимізації управлінських рішень щодо розв'язання конфліктів, які виникли в організації;

✓ Обґрунтуйте роль формальних та неформальних груп у вирішенні конфліктів.

2. Наведіть конкретні приклади різновидів конфліктів, що виникають в готелях та ресторанах та визначте шляхи їх, подолання.

3. Проілюструйте на конкретних прикладах існуючі форми влади, наведіть переваги та недоліки застосування.

4. Зіставте демократичний та автократичний стилі керівництва та вкажіть за яких обставин їх доцільно застосовувати.

5. Охарактеризуйте розвиток підходів до керівництва і наведіть фактори, що спричинили таку еволюцію.

6. Які з наведених нижче атестаційних показників претендента на посаду менеджера відносяться до: А – знань, Б – здібностей, В – особистих якостей, Г – здатності до спілкування, Д – досвіду роботи, Ж – бажань:

1. Навички з поділу роботи.
2. Творчість.
3. Виразність мови.
4. Особисті мрії.
5. Рівень загальної підготовки.
6. Чесність.
7. Посадове просування.
8. Вміння організовувати.
9. Психологічна стійкість.
10. Бажання працювати у фірмі.
11. Рівень соціальної підготовки.
12. Здоров'я.
13. Відповідність команді.
14. Здатність управляти.
15. Гнучкість розуму.
16. Спрямованість у майбутнє.
17. Знання питань із суміжних галузей.

## 18. Зовнішній вигляд.

7. Розробити модель особистості кандидата на дану посаду. Ця модель повинна описувати найважливіші риси особистості, які призведуть до успіху в роботі.

### 1) *Адміністратор готелю.*

Менеджер на даній посаді має повну відповідальність за підтримку відповідного асортименту послуг; повинен управляти продажем, координувати роботу і забезпечувати розвиток підлеглих йому продавців. Він повинен відігравати активну роль у виявленні слабких сторін в роботі кожного порт'є і допомагати йому (їй) в подоланні недоліків. Приблизно половину свого робочого часу адміністратор проводить в залі готелю.

### 2) *Завідувач складом готелю.*

Менеджер несе повну відповідальність за отримання товарів, які надходять, їх правильне складування в приміщеннях складу, а також за своєчасну доставку в торгівельні зали за вимогою завідувачів секціями. Менеджер повинен працювати з персоналом, що доставляє товари, таким чином, щоб забезпечити в цій справі порядок і систематичність. Окрім цього, менеджер повинен працювати з продавцями, щоб запобігти затоварюванню на складі.

### 3) *Провідний інженер електрозв'язку.*

Провідний інженер забезпечує взаємовідносини підприємства із споживачами з питань надання послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку у відповідності до правил користування, правил та інструкцій із загальної експлуатації і надання послуг електрозв'язку; розробляє нормативні та інструктивні матеріали щодо питань загальної експлуатації і надання послуг електрозв'язку, пропозиції по зміцненню матеріально-технічної бази сервісної мережі, переговорних пунктів, збільшенню обсягів послуг та поліпшенню якості обслуговування споживачів; організує розрахунки з клієнтами за надані їм послуги за єдиною технологією. Менеджер повинен працювати з персоналом, що надає послуги, таким чином, щоб забезпечити в цій справі порядок і систематичність.

### 4) *Головний фахівець з автоматизованих систем.*

Головний фахівець забезпечує виконання завдань стратегії розвитку автоматизованих систем підприємства та створення єдиного інформаційного середовища для забезпечення корпоративних потреб. Організує роботи та бере участь у постановці завдань, плануванні впровадження, супроводі автоматизації бізнес-процесів підприємства, бере участь у виборі постачальників прикладного та системного програмного забезпечення (ПЗ), підготовці контрактів на їх придбання, в організації та забезпеченні процесу навчання експлуатуючого персоналу та користувачів. Виконує експертизу проектів з розробки та впровадження програмного забезпечення, впроваджує та контролює застосування єдиного загальносистемного ПЗ.

## Теми рефератів

1. Організаційні зміни як об'єкт управління.
2. Проблеми здійснення змін в організації.
3. Технологія управління організаційними методами.
4. Застосування методів моделювання для прогнозування результатів від здійснення певних змін в організаціях.
5. Способи подолання опору організаційним змінам.
6. Технологія управління організаційним розвитком.
7. Проблеми формування раціональних рішень щодо організаційних змін та розвитку

## Тема 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### План практичного заняття

1. Сутність ефективності управління
2. Визначення ефективності управління. Основні показники ефективності управління
3. Значення комунікацій, види комунікацій в організації. Організація комунікаційного процесу
4. Документація в системі управління. Удосконалення комунікацій в процесі управління організацією

### Основні положення теми

Сутність та підходи до визначення ефективності управління. Визначення ефективності управлінської діяльності. Оцінка ефективності. Значення бізнес - плану при визначенні ефективності. Необхідність урахування головних аспектів – економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність. Аналіз підходів та методів до визначення ефективності різними вченими. Домінуюча роль соціально-економічної ефективності, а не економічного аспекту. Витрати на управління. Показники ефективності управління. Інтегральні показники соціально - економічної ефективності управління.

Значення інформації в управлінні. Визначення комунікації. Необхідність комунікацій. Види комунікацій в організаціях. Сутність процесу обміну інформацією між людьми. Визначення комунікаційного процесу. Етапи комунікаційного процесу. Необхідність використання зворотного зв'язку. Проблема неефективності комунікаційного процесу. Процес фіксування інформації. Поняття документу. Класифікація документів на підприємстві. Форми організації діловодства. Напрямки вдосконалення документального забезпечення процесу управління. Технічні засоби управління і АСУ. Визначення факторів, які сприяють удосконаленню комунікацій: оптимізація інформаційних потоків, взаємодія керівника і підлеглих, використання систем збирання пропозицій, сучасних інформаційних технологій.

## Тестовий контроль

1. *Інформація – це:*

- 1) сукупність повідомлень;
- 2) процес спілкування;
- 3) сукупність управлінських рішень;
- 4) метод менеджменту.

2. *Характеристика відношення ефекту діяльності до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту – це:*

- 1) результативність управління;
- 2) ефективність управління;
- 3) економічна ефективність;
- 4) виробнича ефективність.

3. *Який підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника:*

- 1) інтегральний;
- 2) рівневий;
- 3) часовий;
- 4) економічний.

5. *Інформацію, що застосовують у підприємствах ресторанного господарства класифікують за ознакою:*

- 1) зовнішнього середовища;
- 2) змісту;
- 3) централізації;
- 4) рівня управління.

6. *Критерієм оцінки ефективності управління підприємством ресторанного господарства у ринковій економіці є рівень:*

- 1) виконання планових завдань;
- 2) вартості бізнесу;
- 3) прийняття управлінських рішень;
- 4) продуктивності праці.

7. *Синхронізувати управління підрозділами підприємства ресторанного господарства можливо за рахунок:*

- 1) організації праці менеджера;
- 2) впровадження сучасних інформаційних технологій;
- 3) розподілу повноважень і відповідальності;
- 4) послідовного виконання функцій управління.

8. *Цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечувати досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління – називається:*



- 1) результативність управління;
- 2) ефективність управління;
- 3) економічна ефективність;
- 4) виробнича ефективність.

9. *Обмін інформацією між підрозділами підприємства ресторанного господарства з метою розв'язання проблеми – це процес:*

- 1) управління;
- 2) обробки інформації;
- 3) прийняття управлінських рішень;
- 4) комунікаційний процес.

10. *Який підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки індивідуальну, групову, організаційну ефективність:*

- 1) інтегральний;
- 2) рівневий;
- 3) часовий;
- 4) економічний.

11. *Яка схема комунікаційного процесу характеризується високою швидкістю проходження інформації:*

- 1) сотова;
- 2) лінійна;
- 3) зіркова;
- 4) багатозв'язкова.

12. *Організаційну ефективність менеджменту визначають за такими показниками:*

- 1) обсяг виготовленої продукції;
- 2) коефіцієнт ланковості структури управління;
- 3) обсяг реалізації продукції та послуг;
- 4) продуктивність праці.

13. *У менеджменті підприємств ресторанного господарства розрізняють такі види ефективності:*

- 1) економічну, організаційну, соціальну;
- 2) правову, організаційну, економічну, соціальну;
- 3) економічну, соціально-психологічну, правову;
- 4) економічну, адаптивну, соціальну.

14. *З яких етапів складається комунікаційний процес:*

- 1) збір та аналіз інформації, кодування, вибір каналу, передавання повідомлення, декодування, оцінювання і уточнення повідомлень, зворотний зв'язок;
- 2) формування або вибір повідомлення, кодування, передавання повідомлення, декодування, оцінювання і уточнення повідомлень, зворотний зв'язок;

3) формування або вибір повідомлення, кодування, вибір каналу, передавання повідомлення, декодування, оцінювання і уточнення повідомлень, зворотний зв'язок;

4) формування або вибір повідомлення, кодування, вибір каналу, декодування, оцінювання і уточнення повідомлень, зворотний зв'язок, контроль.

### **Запитання для перевірки знань**

1. У чому полягає роль комунікацій у процесі менеджменту?
2. Які види комунікацій Ви знаєте?
3. У чому полягає сутність інформації?
4. У чому полягає значення інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
5. Що є критеріями забезпеченості інформацією?
6. Які інформаційні технології застосовуються у практиці управління підприємствами ресторанного господарства?
7. Охарактеризуйте сутність поняття «комунікації».
8. Які види і форми комунікацій активно використовуються у ресторанному господарстві?
9. Назвіть основні правила ведення ділових переговорів.
10. Що є причиною неефективних комунікацій у підприємстві ресторанного господарства?
11. У чому полягають особливості управлінської праці у підприємствах ресторанного господарства?
12. Надайте характеристику типам управлінської праці.
13. Назвіть напрямки організації праці менеджера.
14. У чому полягає застосування сучасних програмних продуктів для діяльності підприємств ресторанного господарства?
15. Які програмні рішення застосовуються у діяльності підприємств ресторанного господарства?
16. Розкрийте сутність поняття «ефективність менеджменту»?
17. Які види ефективності розрізняють у підприємствах ресторанного господарства?
18. У чому полягає сутність економічної ефективності менеджменту?
19. У чому полягає сутність соціальної ефективності менеджменту?
20. Що таке організаційна ефективність менеджменту?
21. Назвіть напрямки підвищення ефективності управлінської праці у ресторанному господарстві.
22. Охарактеризуйте підходи щодо оцінки ефективності управління підприємствами.
23. Обґрунтуйте застосування понять «ефективність управління» і «результативність управління».
24. Надайте характеристику критеріям коротко-, середньо- та довготермінової ефективності управління.

## Практичні завдання

### Комплексна ситуаційна задача

#### I. Вихідні дані:

Ви – експерт консалтингової фірми, яка отримала замовлення на проведення оцінки конкурентоспроможності ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”. Підприємства успішно працюють у м. Миколаєві, орієнтуються на певний сегмент споживачів, мають широкий спектр додаткових послуг. Попередні дослідження показали, що відвідувачі ресторанів високо оцінюють якість продукції та послуг, техніку, культуру та комплексність обслуговування. Вам необхідно за допомогою методу балів провести оцінку конкурентоспроможності потенціалу ресторанів з метою виявлення ступеню впливу його окремих складових.

Визначено окремі складові та їх вагомість у загальному потенціалі підприємства (табл. 8.1). Для аналізу експерту представлена інформація про господарську діяльність підприємств-конкурентів (табл. 8.2).

#### II. Завдання до ситуації:

1. Визначте, розрахуйте та складіть матрицю оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів за кожною складовою їх потенціалу.
2. Розрахуйте інтегральні показники конкурентоспроможності потенціалу кожного підприємства. Сформулюйте висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”.
3. Підготуйте у письмовій формі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.
4. Обґрунтуйте вибір оптимальної для кожного ресторану конкурентної стратегії.

#### III. Інформаційне забезпечення задачі:

Таблиця 8.1 – Ступінь впливу складових потенціалу ресторанів на рівень їх конкурентоспроможності

Складові потенціалу підприємства	Вагомість складової
1. Виробничий потенціал	0,3
2. Маркетинговий потенціал	0,2
3. Фінансовий потенціал	0,3
4. Кадровий потенціал	0,2

Таблиця 8.2 – Інформація про господарську діяльність підприємств ресторанного господарства

Показник	Одиниця виміру	Ресторани		
		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1. Виручка від реалізації	тис. грн.	2790,9	1295,2	1980,6
2. Операційний прибуток	тис. грн.	229,3	52,1	116,4
3. Чистий прибуток	тис. грн.	19,2	39,1	23,1
4. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	33	58	41
у тому числі чисельність адміністративно-управлінського персоналу	чол.	6	10	9
5. Власний капітал	тис. грн.	3297,1	558,2	2078,2
6. Сировина і товарні запаси	тис. грн.	34,0	614,0	162,4
7. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	5165,6	728,9	3214,1
8. Темпи зростання виручки від реалізації	%	133,6	117,2	114,2
9. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	651,4	305,2	512,3
10. Витрати на збут	тис. грн.	1348,1	443,2	934,8

#### ІУ. Алгоритм вирішення задачі:

1. На підставі інформації про господарську діяльність ресторанів визначити та розрахувати оцінні показники (коефіцієнти), що характеризують визначені складові потенціалу підприємства (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Результати розрахунку оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів

Складові потенціалу та відповідні показники конкурентоспроможності	Значення показників		
	Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
<i>1. Виробничий потенціал</i>			
1.1. собівартість реалізованої продукції			
1.2. рентабельність реалізації			
<i>2. Маркетинговий потенціал</i>			
2.1. витрати на збут			
2.2. оборотність сировини і товарних запасів			
<i>3. Фінансовий потенціал</i>			
3.1. рентабельність власного капіталу			
3.2. коефіцієнт автономії			
<i>4. Кадровий потенціал</i>			
4.1. продуктивність праці виробничих працівників			
4.2. продуктивність праці адміністративно-управлінського персоналу			

2. Відповідно до методу балів виділити найкращі значення за кожним показником та присвоїти їм максимальне значення – 10 балів (табл. 8.4).

Розрахунок балів за іншими показниками проводити за формулою (8.1):

$$B_{ij} = K_{ij} / K_{\max i} * B_{\max i}, \quad (8.1)$$

де  $K_{ij}$  – величина коефіцієнта, яким задається відповідний показник підприємства;

$K_{\max i}$  – максимальне значення коефіцієнта за відповідним показником серед коефіцієнтів підприємств-конкурентів;

$B_{\max i}$  – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

3. Розрахувати зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових потенціалу ( $k_i$ ) та інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства за формулою (8.2):

$$K_{спр. j} = B_{ij} * k_i, \quad (8.2)$$

Таблиця 8.4 – Ступінь впливу складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності

№ оцін. показника	$K_{\max i}$	$B_{ij}$	Бали за оцінними показниками			Ваго- мість ( $k_i$ )	Зважені бали		
			Райский уголок	Старый Арбат	Подворье		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1.1.		10				0,3			
1.2.		10				0,3			
2.1.		10				0,2			
2.2.		10				0,2			
3.1.		10				0,3			
3.2.		10				0,3			
4.1.		10				0,2			
4.2.		10				0,2			
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>									

4. Сформулювати висновки про конкурентоспроможність ресторанів та розробити пропозиції щодо її підвищення. Висновки та пропозиції надати у формі службових записок на ім'я керівників ресторанів.

### Тематика рефератів

1. Керівництво і лідерство у підприємстві ресторанного господарства.
2. Конфлікти та стреси як об'єкт управління у ресторанному господарстві.
3. Інформаційне та програмне забезпечення процесу управління підприємством ресторанного господарства.
4. Організаційно-технічне забезпечення діяльності праці керівників підприємств ресторанного господарства

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Виберіть певну індустріалізовану країну. Відшукайте інформацію про конкретну практику готельно-ресторанного бізнесу в цій країні. Порівняйте з відповідним вітчизняним досвідом. Яких змін мусили б зазнати (зазнали) організації у випадку діяльності в іншій країні. Поясніть виникнення різноманітних підходів до визначення менеджменту.

**Завдання 2.** Поняття позиції особистості відбиває реальне діяльне ставлення людини до подій, що відбуваються, в ньому виявляються дійові цінності особистості. У виробничій сфері ринкових відносин можна виділити три глобальні позиції особистості: 1) бізнесмена або підприємця; 2) найманого працівника; 3) вільного професіонала. Дайте короткий опис цих позицій та наведіть пояснення щодо розуміння в даному випадку поняття людські ресурси.

**Завдання 3.** Проведіть спостереження за певним видом роботи на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Запропонуйте способи покращення та удосконалення процесу праці. Скористайтеся досвідом подружжя Ліліан і Френка Гілберт.

**Завдання 4.** Намалювати схему структурної організації управління (на прикладі відомої Вам організації – місце роботи; навчання, інше). Дати її коротку характеристику.

**Завдання 5.** Наведіть формальну мету організації, в якій ви працюєте (навчаєтесь). Проведіть аналіз та синтез цілей та завдань, визначить необхідні штатні одиниці для виконання універсальної мети.

**Завдання 6.** Визначить та пояснить – чи в усіх випадках суміщення професій і функцій супроводжується скороченням чисельності персоналу організації?

**Завдання 7.** Завданням менеджменту є розробка та практичне застосування методів, засобів, інструментів для досягнення певної мети фірми та цілей її виробничо-господарських підрозділів, враховуючи принципи, закони менеджменту. Такими цілями можуть бути:

- максимізація прибутку;
- досягнення стійкої норми прибутку у плановому періоді;
- підвищення доходів керівництва, працівників та акціонерів фірми;
- підвищення курсової вартості акцій фірми і тощо.

Питання:

1. Які цілі на ваш погляд, крім наведених може мати фірма?
2. Як фірма буде досягати певні цілі, враховуючи принципи, закони менеджменту? Обґрунтуйте.
3. Які існують специфічні завдання менеджменту в Україні?

**Завдання 8.** Проаналізувати, чи відповідають вимогам сьогодення класичні принципи управління. Знайдіть принципи управління сучасної вітчизняної організації і порівняйте їх між собою. Пояснити чим обумовлена різниця.

**Завдання 9.** Опишіть якусь важливу зміну, що сталася у вашому житті (перехід зі школи до ВНЗ, зміна місця проживання, роботи тощо); як ви готувалися до цієї зміни; що вас непокоїло; як вам вдалося подолати страх. Які загальні та спеціальні методи менеджменту слід було використати у тій ситуації яким чином?

**Завдання 10.** Описати мотиви та стимули, які менеджери-прихильники теорії У можуть створити для своїх працівників.

**Завдання 11.** Складіть Положення про відділ організації на основі зразка, запропонованого викладачем.

**Завдання 12.** Складіть посадову інструкцію для обраної посади на основі посадової інструкції, запропонованої викладачем.

**Завдання 13.** SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати організацію/бізнес з чотирьох боків:

- Сильні сторони – внутрішні позитивні якості організації/бізнесу;
- Слабкі сторони – внутрішні негативні риси організації/бізнесу;
- Можливості – зовнішні фактори, які покращують перспективи організації/бізнесу;
- Загрози - зовнішні фактори, які можуть підірвати майбутній успіх організації/бізнесу.

SWOT-аналіз може проводитися за допомогою “мозкової атаки”, за участю представників усіх організацій – учасників. Один з учасників аналізу діє як посередник, що спрямовує інших, приймає пропозиції, які надходять від інших учасників, записує їх та узагальнює отриману інформацію. Результати записуються на дошці, поділеній на чотири частини. Кожна з цих частин відповідає скороченим заголовкам SWOT-аналізу. Група учасників повинна бути не надто великою, її великий розмір заважає обговоренню. Учасникам необхідно надати достатню кількість часу на роздуми поодиночі або в групах по 2-3 особи.

Приклад SWOT-аналізу, предметом якого є готельний комплекс «Мир» може бути представлений наступним чином:

На основі цього прикладу провести SWOT-аналіз підприємства готельно-ресторанного господарства відповідно до умов власного завдання.

**Завдання 15.** Проаналізувати, чи відповідають вимогам сьогодення сформовані принципи з наведеного прикладу. Знайдіть принципи управління сучасної вітчизняної організації і порівняйте їх між собою.

Принципи управління французької мережі готелів “АККОР”

1. Затверджувати і підтримувати загально корпоративні обов’язки зразкового виконання усіх елементів продукції та всієї підприємницької практики;
2. Найголовніше – розуміння і сприяння потребам та очікуванням клієнтів;
3. “GM” – це перш за все люди (працівники фірми);
4. Торгові агенти, споживачі і всі працівники – це партнери по бізнесу. Їх успіх – ваш успіх;
5. Загальна прихильність до головування якості;
6. Всіляко підтримувати ріст компанії;

7. Продовжувати концентрувати зусилля на послугах;
8. Пропонувати широкий асортимент послуг на Європейському ринку, алеї виступати з цією продукцією на інших ринках;
9. Бути конкурентоспроможними з будь-якою фірмою;
- 10.3 метою наближення рішення до операції наскільки це можливо діяти одночасно з чітко окресленою централізованою і децентралізованою оперативною відповідальністю.

Таблиця 1. – Характеристика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основі матриці SWOT-аналізу

<p style="text-align: center;">Внутрішні фактори</p> <p style="text-align: center;">Зовнішні фактори</p>	<p><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кваліфіковані кадри;</li> <li>- Висока якість продукції;</li> <li>- Висока швидкість виходу продукції на ринок;</li> <li>- Привабливе місце розташування</li> </ul>	<p><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатність фінансових ресурсів;</li> <li>- Високий ризик;</li> <li>- Загальний високий рівень витрат</li> </ul>
<p><u>Стратегічні можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна вподобань споживачів;</li> <li>- Обмежена кількість підприємств-конкурентів у районі діяльності;</li> <li>- Наявність близько розташованого ринку товарно-сировинних ресурсів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалізація якісної продукції, товарів для задоволення споживачів;</li> <li>- Привабливі конкурентні позиції підприємства на ринку;</li> <li>- Наявність фінансових партнерів з бізнесу</li> <li>- Наявність постійних замовників та партнерів (з постачання сільгосппродукції)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук додаткових джерел фінансових ресурсів для реалізації можливостей;</li> <li>- Покращення фінансового стану і підвищення платоспроможності;</li> <li>- Опрацювання обґрунтованої стратегії та механізмів її реалізації;</li> <li>- Пошук шляхів зниження витрат і собівартості продукції</li> </ul>
<p><u>Стратегічні загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Загроза появи нових конкурентів;</li> <li>- Інтенсифікація маркетингової активності існуючих конкурентів</li> <li>- Зменшення рівня купівельної спроможності клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Здійснення заходів щодо швидкої мобілізації товару для випередження конкурентів та формування позитивного іміджу компанії;</li> <li>- Запровадження тимчасових цільових груп за видами ЗЕД</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удосконалення мотивації праці персоналу підприємства;</li> <li>- Удосконалення організаційної структури;</li> <li>- Удосконалення маркетингової діяльності</li> <li>- Розвиток бренд орієнтованого підходу в управлінні</li> </ul>



## 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.
2. Shebanina O., Klyuchnik A., 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.
3. 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.
4. 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.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. Дата оновлення: 01.07.2021. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.08.2021).
6. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 01.06.2021. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 01.08.2020).
7. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 15.12.2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.08.2020).
8. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2018. 416 с.
9. Менеджмент : теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
10. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
11. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Та доп. Київ: Кондор, 2016. 434 с.
12. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 2019. 328 p.
13. Rogelberg S. The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 2019. 293 p.
14. Villareal M. Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.
15. Zhuo J. The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 2020. 186 p.
16. Graupp P. Skip Steward and Brad Parsons. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 2020. 245p.
17. Офіційний сайт Верховної ради України URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
18. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.

19. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL:  
<http://www.customs.gov.ua>.

**МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Методичні рекомендації до виконання практичних  
завдань і самостійної роботи для  
здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
денної форми навчання

Укладач: **Бурковська Анна Іванівна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 3,69  
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.

