

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу



**МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І
РЕСТОРАНІВ /
MANAGEMENT OF HOTELS AND
RESTAURANTS**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

Освітній ступінь	«бакалавр»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування» 24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність	073 «Менеджмент» 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація	«Готельний і ресторанный менеджмент» «Готельно-ресторанна справа»

Київ 2018

***Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено***

Автори : А.А. Мазаракі, д.е.н., професор
С.В. Мельничекно, д.е.н., професор
М.Г. Бойко, д.е.н., доцент
Н.І. Ведмідь, д.е.н., доцент
М.В. Босовська, д.е.н., доцент
А.М. Расулова, к.е.н., доцент
Л.Д. Романчук, асист.

Програму обговорено і схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу від 26 березня 2018 р., протокол № 23 та вченої ради факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу від 27 березня 2018 р., протокол № 5.

Рецензенти: Охріменко А.Г., кен, доц.
Мерк улов Є.В., директор ресторану «Amadin»,
ТОВ «Сова», м. Київ

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

	ПРОГРАМА
Освітній ступінь	«бакалавр»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування» 24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність	073 «Менеджмент» 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація	«Готельний і ресторанний менеджмент» «Готельно-ресторанна справа»

Автори : **МАЗАРАКІ** Анатолій Антонович
МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана Володимирівна
БОЙКО Маргарита Григорівна
ВЕДМІДЬ Надія Іванівна
БОСОВСЬКА Мирослава Великсівна
РАСУЛОВА Алла Миколаївна
РОМАНЧУК Людмила Дмитрівна

ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент готелів і ресторанів» займає вагоме місце у навчальному плані підготовки здобувачів освітнього ступеня «бакалавр за спеціальностями 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Готельний і ресторанний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та 241 «Готельно-ресторанна справа», спеціалізацією «Готельно-ресторанна справа» галузі знань 24 «Сфера обслуговування».

Дисципліна дозволяє сформувати у студентів фахові компетентності та забезпечує досягнення програмних результатів навчання. Вона надає можливість сформувати у майбутніх фахівців знання, вміння, професійний світогляд у сфері менеджменту готелів і ресторанів, розвинути системне управлінське мислення з урахуванням галузевої специфіки та особливостей управлінської праці у готельному і ресторанному бізнесу.

Програма дисципліни включає наступні розділи:

1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни (компетентності), її місце в освітньому процесі.
2. Зміст дисципліни.
3. Список використаних джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ (КОМПЕТЕНТНОСТІ), ЇЇ МІСЦЕ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент готелів і ресторанів» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань і практичних умінь у сфері менеджменту готелів і ресторанів, здобуття навичок управління структурними підрозділами, операційними системами та процесами та впровадження сучасних концепцій, технологій, методів та прийомів менеджменту в готелях і ресторанах.

Дисципліна передбачає набуття студентами сучасних теоретичних знань та прикладних вмінь як зі створення дієвої системи менеджменту готелів і ресторанів різних типів, категорій, організаційно-правових форм, що функціонують у складному, невизначеному та рухливому зовнішньому середовищі, так і з забезпечення результативності управління окремими підрозділами суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу (бізнес-процесами).

Навчальна дисципліна дозволяє підготувати висококваліфікованих фахівців, які здатні ідентифікувати та вирішувати складні управлінські проблеми у сфері менеджменту з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент готелів і ресторанів» є засвоєння студентами основних теоретичних знань та набуття практичних навичок з питань:

- сутності менеджменту та змісту його основних категорій і понять;

- розуміння менеджменту як системи наукових знань, його еволюції;
- змісту функцій менеджменту;
- формування процесу менеджменту, його технологій; змісту моделей прийняття управлінських рішень та особливостей їх реалізації;
- застосування методів менеджменту в готелях і ресторанах; специфіки формування механізму управління в організаціях;
- особливостей функціонування готелів і ресторанів як відкритих динамічних систем та формування їх внутрішнього та зовнішнього середовища;
- організаційно-правових основ функціонування суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу; створення та функціонування підприємства як суб'єкта права;
- особливостей та проблем управління інтегрованими суб'єктами готельного і ресторанного бізнесу; оптимального вибору форми інтеграції;
- змісту концепції та технологій адміністративного менеджменту в готелях і ресторанах;
- моделей та процесів проектування робіт в готелях і ресторанах;
- побудови організаційних структур управління готелями та ресторанами;
- сутності та технологій управління персоналом, його ролі у системі менеджменту готелів і ресторанів;
- оцінювання ефективності менеджменту готелів і ресторанів;
- змісту та особливостей репутаційного менеджменту готелів і ресторанів.

Результатом вивчення дисципліни «Менеджмент готелів і ресторанів» є оволодіння комплексом програмних компетентностей, необхідних для забезпечення ефективного менеджменту готелів і ресторанів, а саме студент повинен

знати :

- зміст менеджменту та основних категорій і понять; особливості формування управлінських відносин;
- закони, принципи та методи менеджменту; історію розвитку менеджменту та сучасні його концепції;
- сутність та зміст функцій менеджменту як видів управлінської діяльності;
- сутність та характеристику процесу менеджменту; зміст процесу розроблення та прийняття управлінських рішень на оперативному та тактичному рівнях;
- методи управління, їх характерні риси та форми реалізації;
- структуру внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та методи діагностики впливу його елементів на управління;
- створення та порядок функціонування підприємства як суб'єкта права;
- сутність, переваги та недоліки різних видів і форм інтеграції; особливості управління інтегрованими суб'єктами готельного і ресторанного бізнесу;
- сутність концепції та особливості формування адміністративного менеджменту в готелях і ресторанах;
- розподіл робіт та етапи їх проектування в готелях і ресторанах; механізм

- розподілення професійних обов'язків, черговість виконання робіт;
- типи та технології проектування і перепроєктування організаційних структур управління готелями та ресторанами;
 - зміст складових управління персоналом, його роль у системи менеджменту готелів і ресторанів;
 - особливості діяльності та зміст функцій служби персоналу готелів і ресторанів;
 - сутність та етапи формування та реалізації кадрової політики, різновиди стратегій управління персоналом готелів і ресторанів;
 - особливості, підходи та методики планування персоналу готелів і ресторанів;
 - сутність та методи набору та наймання персоналу готелів і ресторанів;
 - зміст технологій оцінювання персоналу готелів і ресторанів;
 - особливості управління розвитком і рухом персоналу готелів і ресторанів;
 - підходи до управління організаційною поведінкою персоналу готелів і ресторанів;
 - методи оцінювання ефективності менеджменту готелів і ресторанів, напрями удосконалення та підвищення ефективності менеджменту;
 - сутність та принципи репутаційного менеджменту готелів і ресторанів.

уміти:

- застосовувати закони та принципи сучасного менеджменту в практиці управління готелями і ресторанами;
- використовуючи досвід теорії управління в менеджменті готелів і ресторанів; прогнозувати тенденції розвитку науки та практики менеджменту готелів і ресторанів;
- реалізувати основні та специфічні функції менеджменту залежно від особливостей діяльності готелів і ресторанів;
- визначати цілі менеджменту; адаптувати їх до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей; управлінських рішень; здійснювати збір необхідної інформації та приймати оптимальні моделі управлінські рішення;
- обґрунтовувати та застосовувати різні методи методів менеджменту в готелях і ресторанах;
- аналізувати та оцінювати модель менеджменту вітчизняних суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, діагностувати внутрішнє середовище та визначати ступінь впливу факторів зовнішнього середовища;
- розробляти моделі управління різними видами інтегрованих суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;
- обґрунтовувати вибір відповідних засобів і методів управління залежно від форм організації діяльності;
- формувати адміністративний механізм управління суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу;
- розподіляти обов'язки, повноваження та відповідальність виконавців, та

- здійснювати їх контроль визначати параметри роботи та застосовувати різні моделі проектування робіт;
- проектувати різні типи організаційних структур управління готелями і ресторанами, обґрунтовувати оптимальну модель організаційної структури;
 - застосовувати сучасні методи та підходи до управління персоналом, мотивувати та стимулювати персонал;
 - організовувати процес управління персоналом, забезпечувати дієвість служби управління персоналом; застосувати різні технології управління персоналом;
 - здійснювати планування персоналу, формувати штат працівників та визначати основні вимоги до працівників від посади, організаційних цілей та ролі персоналу в їх реалізації;
 - забезпечувати формування та реалізацію кадрової політики та стратегії управління персоналом готелів і ресторанів;
 - застосовувати сучасні технології та методи набору та наймання персоналу готелів і ресторанів;
 - здійснювати об'єктивне та своєчасне оцінювання та мотивування персоналу готелів і ресторанів ;
 - дієво управляти процесами розвитку і руху, забезпечувати результативність управління кар'єрою;
 - управляти організаційною поведінкою персоналу готелів і ресторанів;
 - застосовувати інноваційні методи оцінювання ефективності менеджменту готелів і ресторанів; обґрунтовувати напрями вдосконалення та підвищення ефективності менеджменту;
 - формувати та підвищувати репутацію та імідж готелів і ресторанів.

Відповідно до структурно-логічної схеми викладення дисциплін освітньо-професійних програм підготовки здобувачів першого рівня вищої освіти за задекларованими спеціальностями та спеціалізаціями дисципліна «Менеджмент готелів і ресторанів» викладається після вивчення дисциплін «Готельна справа», «Ресторанна справа», передбачених навчальними планами.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Менеджмент готелів і ресторанів» як обов'язкова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідними освітньо-професійними програмами:

Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація

07 Менеджмент
073 управління та адміністрування
Готельний і ресторанний менеджмент

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 1	Здатність до ініціативності, відповідальності та навичок до безпечної діяльності відповідно до майбутнього профілю роботи, галузевих норм і правил, а також необхідного рівня індивідуального та колективного рівня безпеки у надзвичайних ситуаціях	1, 4, 7, 8
ЗК 2	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами, до застосування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера	1–8
ЗК 4	Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел	1–8
ЗК 5	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	1–8
ЗК 6	Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями	1–8
ЗК 7	Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації	1–8
<i>Фахові компетентності освітньою програмою</i>		
ФК 1	Здатність визначати та описувати характеристики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу	1–8
ФК 2	Здатність аналізувати результати діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації	1–8
ФК 3	Вміння визначати функціональні області	1–8

	суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу та зв'язки між ними.	
ФК 4	Здатність управляти суб'єктом готельного та ресторанного бізнесу та його підрозділами через реалізацію функцій менеджменту	1–8
ФК 5	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	1–8
ФК 7	Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт	1–8
ФК 8	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління	3, 7, 8
ФК 9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, формувати обґрунтовані рішення	1–8
ФК 10	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	2, 6, 7, 8
ФК 13	Здатність здійснювати декомпозицію функцій менеджменту в конкретних функціональних областях суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу	1–8
ФК 14	Здатність аналізувати зовнішнє середовище суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, виявляти тенденції його зміни та використовувати управлінські технології впливу на його окремі складові	1–8
ФК 15	Здатність обирати та використовувати програмне забезпечення для вирішення прикладних задач у функціональних областях	1–8
ФК 16	Здатність здійснювати організаційне проектування робіт	1–8
ФК 17	Здатність застосовувати інформаційні технології в управлінні суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу	1–8
ФК 18	Уміння знаходити та оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідею та розробляти бізнес-план розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу	1–8
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
РН 1	Знання та розуміння оцінки впливу макро-, мета-, мікроекономічного середовища на функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу	1–8
РН 2	Знання та розуміння економічних основ функціонування організації з метою прийняття	1–7

	рішень, планування діяльності та контролю в готельному та ресторанному бізнесі	
РН 3	Знання та розуміння збору та оброблення первинну інформацію, виявлення загальних тенденцій розвитку готельного та ресторанного бізнесу	1–8
РН 4	Знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства	1–8
РН 6	Знання та розуміння процесу оцінювання фінансово-економічного стану підприємства	5, 7
РН 8	Здатність організувати роботу персоналу із дотриманням діючих нормативних документів	3
РН 9	Здатність забезпечувати безпечність праці з дотриманням правил техніки безпеки	1, 3, 7
РН 10	Здатність розробляти бізнес-плани створення та розвитку нових організацій, напрямів діяльності, продукції (товарів, послуг)	1–8
РН 11	Здатність здійснювати маркетингові дослідження для розробки та реалізації маркетингової політики, організації та контролю маркетингової діяльності, проводити рекламні кампанії, презентації, включаючи роботу на спеціалізованих виставках	2
РН 12	Здатність організувати і контролювати виконання виробничої та експлуатаційної програми, організувати матеріально-технічне забезпечення виробничих процесів	1, 4, 6, 7
РН 22	Здатність адаптуватись до нових ситуацій та приймати рішення	1–8
РН 24	Здатність відповідально ставитись до виконуваної роботи та досягати поставленої мети з дотриманням вимог професійної етики	1–8

Галузь знань

24 Сфера обслуговування

Спеціальність

241 Готельно-ресторанна справа

Спеціалізація

Готельно-ресторанна справа

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 02	Здатність діяти соціально відповідально та свідомо, реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності	1-3

	громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	
ЗК 04	Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.	17-20
ЗК 05	Здатність працювати в команді.	17-20
ЗК 06	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.	1-22
ЗК 08	Навики здійснення безпечної діяльності	9, 10
ЗК 09	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.	1-5
ЗК 10	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	9,10,17,20
<i>Фахові компетентності освітньою програмою</i>		
СК 01	Розуміння предметної області і специфіки професійної діяльності.	1-22
СК 03	Здатність використовувати на практиці основи діючого законодавства в сфері готельного та ресторанного бізнесу та відстежувати зміни.	3-5
СК 04	Здатність формувати та реалізовувати ефективні зовнішні та внутрішні комунікації на підприємствах сфери гостинності, навички взаємодії.	17-20
СК 05	Здатність управляти підприємством, приймати рішення у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	1-22
СК 10	Здатність працювати з технічною, економічною, технологічною та іншою документацією та здійснювати розрахункові операції суб'єктом готельного та ресторанного бізнесу.	5-20
СК 11	Здатність виявляти, визначати й оцінювати ознаки, властивості і показники якості продукції та послуг, що впливають на рівень забезпечення вимог споживачів у сфері гостинності.	9, 10
СК 12	Здатність ініціювати концепцію розвитку бізнесу, формулювати бізнес-ідею розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	6-7
СК 13	Здатність здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	9,10,19,21,22
СК 14	<i>Здатність застосовувати інформаційні технології в управлінні суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу</i>	9, 10

<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
PH 01	Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці основні положення законодавства, національних і міжнародних стандартів, що регламентують діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;	1-8
PH 04	Аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та рекреаційного господарства.	6-8
PH 05	Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	6-10
PH 06	Аналізувати, інтерпретувати і моделювати на основі існуючих наукових концепцій сервісні, виробничі та організаційні процеси готельного та ресторанного бізнесу.	9,10
PH 08	Застосовувати навички продуктивного спілкування зі споживачами готельних та ресторанних послуг	17-20
PH 10	Розробляти нові послуги (продукцію), використовуючи сучасні технології виробництва та обслуговування споживачів.	9,10
PH 11	Застосовувати сучасні інформаційні технології для організації роботи закладів готельного та ресторанного господарства.	9,10
PH 12	Здійснювати ефективний контроль якості продуктів та послуг закладів готельного і ресторанного господарства.	9,10
PH 13	Визначати та формувати організаційну структуру підрозділів, координувати їх діяльність, визначати їх завдання та штатний розклад, вимоги до кваліфікації персоналу.	11-16
PH 15	Розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.	9-20
PH 16	Виконувати самостійно завдання, розв'язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності.	9-20
PH 17	Аргументовано відстоювати свої погляди у розв'язанні професійних завдань при організації ефективних комунікацій зі споживачами та суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу.	20
PH 18	Презентувати власні проекти і розробки, аргументувати свої пропозиції щодо розвитку	19,20

	бізнесу.	
РН 19	Діяти у відповідності з принципами соціальної відповідальності та громадянської свідомості	17-20

2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

МОДУЛЬ 1. ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність, походження та еволюція поглядів на розуміння менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності, соціоекономічний феномен, наука, навчальна дисципліна, система, процес, влада, стиль керівництва, адміністративний (керівний) орган, професійна управлінська діяльність, мистецтво управління. Суб'єкт та об'єкт менеджменту, їх характеристика, взаємозв'язок та взаємодія.

Цілі, предмет і завдання менеджменту готелів і ресторанів. Управлінські відносини як предмет менеджменту, галузеві особливості їх формування та реалізації.

Сутність та зміст основних категорій і понять менеджменту: адміністрування, керування, керівництво, підприємництво, управління. Менеджмент та управління: спільні та відмінні риси. Системність управління готелями і ресторанами.

Сфери менеджменту готелів: маркетинг, дистрибуція, бронювання, розміщення, гест-релейшн, хаускіпінг, івент-сервіс, конференц-сервіс, фінанси, кадри, IT-технології, інновації тощо.

Сфери менеджменту ресторанів: маркетинг, логістика, виробництво ресторанної продукції, сервіс, фінанси, кадри тощо

Функціональні види менеджменту: виробничий, операційний, адміністративний, сервісний, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, комунікаційний, екологічний, управління персоналом, екзаунтінг-менеджмент, менеджмент якості, стартап-менеджмент тощо.

Людина як суб'єкт управлінської діяльності. Діяльність менеджера за Лутенсом. Змістовні складові роботи менеджера за А. Краутом, Н. Фондасом. Вимоги до менеджера за А. Файодем. Модель логічних рівнів менеджменту Р. Ділса. Менеджери та їх характеристика в готелях і ресторанах. Карта знань менеджера готелю і ресторану. Т-образні навички менеджерів готелів та ресторанів. Модель компетентностей Нау Group. Інтегральні загальні та фахові компетентності менеджерів готелів і ресторанів.

Менеджери на різних рівнях управління готелями і ресторанами: TOP-management, MIDDLE-management, LOWER-management. Функції менеджерів на різних рівнях управління. Ролі менеджерів (за Г. Мінцбергом та Г. Юнгом). Типологія менеджерів за К. Юнгом. Типи менеджерів за

М.Ейхбергером. РАЕІ-типи та ролі менеджерів за І. Адісесом. Класифікація менеджерів за Р. Стюартом. Менеджер готелю і ресторану як версатіліст.

Менеджер та підприємець: зміст понять, характерні риси. Модель підприємця за Й. Шумпетером. Відмінності між поняттями «менеджер» та «підприємець».

Список рекомендованих джерел

основний: 21,24, 27

додатковий: 17,19, 28-29,33-35,39-40,42-43,45-46,57

Інтернет-джерела: 3,4,7,8

ТЕМА 2. ГЕНЕЗА МЕНЕДЖМЕНТУ

Передумови виникнення науки управління. Еволюція менеджменту як наукової дисципліни. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Зародження та розвиток наукових досліджень у менеджменті.

Періодизація та особливості розвитку менеджменту гостинності (міжнародний досвід): Зародження (Стародавній світ, Середньовіччя, Новий світ); Становлення, Зростання; Масового туризму; Активного розвитку; Інноваційно-інтеграційного зростання.

Еволюція менеджменту гостинності в Україні: ранньоісторична фаза (до 1850); початкова фаза (1850-1914 рр.); фаза професійного менеджменту (просвітницький етап) (до 1980 р.); фаза підприємництва (1890-1920 рр.); організаційно-централізований етап (1920-1960 рр.); адміністративно-нормативний етап (1970-1990 рр.); перехідний етап (з 1991 р.); інноваційно-інтеграційний етап (з 2000-х р.). Ознаки етапів та особливості менеджменту.

Наукові підходи до менеджменту: системний, процесний, функціональний ситуаційний. Інтеграція наукових підходів до менеджменту. Можливості застосування сучасних наукових підходів у практиці менеджменту готелів і ресторанів. Японська, американська і європейська моделі менеджменту: їх порівняльна характеристика. Формування сучасної моделі менеджменту готелів і ресторанів.

Розвиток концепцій та теорій менеджменту ХХІ ст.: теорія влади, теорія ресурсної залежності, теорія специфічних активів, теорія динамічного розвитку, теорія інформаційної вартості, теорія ситуаційного вибору, кластерна теорія, теорія складних систем, теорія хаосу, теорія адаптивних систем, теорія конкурентних переваг, теорія стейкхолдерів, теорія автопоезису, теорія ключових компетентностей, теорія реінжинірингу корпорацій, теорія організаційних змін, OLE-парадигма, теорія контрактів, теорія реальних опціонів, організаційна екологія, теорія асиметричної інформації, теорія екосистем і коеволюцій та ін.

Ключові положення сучасної інтегрованої наукової парадигми

менеджменту готелів і ресторанів: глобалізація та консолідація, клієнтоорієнтованість, ціннісна орієнтація, гнучкість і адаптивність менеджменту, інноваційність, інформатизація, цінність знань, гуманізація та соціальна відповідальність менеджменту, посилення технократичного та біхевіористського аспектів менеджменту, холістичність менеджменту, співпраця стейкхолдерів.

Методологічний базис менеджменту. Закони та закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту. Принципи менеджменту за Ф. Тейлором. Характеристика принципів менеджменту за Г. Емерсоном. Принципи управління А. Файоля та М. Вебера. Характеристика сучасних принципів менеджменту. Методи досліджень в менеджменті. Методи емпіричного пізнання: спостереження, експеримент, опис, порівняння, вимірювання, діагностика. Методи теоретичного пізнання: аксіоматичний, формалізаційний, логічний, абстрагування, класифікація. Спеціалізовані методи менеджменту: математичне моделювання, морфологічний аналіз, метод Дельфі, сегментування, портфоліо-аналіз ситуаційний аналіз (PEST-, SMART-аналіз) та ін.

Список рекомендованих джерел

основний: 21,24, 26, 27

додатковий: 28-30,33-35,37-40,42-46,57,59

Інтернет-джерела: 3,4,7,8

ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні) функції, конкретні (спеціальні) функції менеджменту готелів і ресторанів. Співвідношення і взаємозв'язок функцій менеджменту в управлінських системах різних рівнів.

Функція планування. Характеристика факторів, що впливають на процес планування в готелях і ресторанах. Принципи, цілі, роль планування.

Рівні та види планування діяльності готелів і ресторанів. Процес планування: формування стратегії розвитку, визначення тактики, складання оперативних планів. Системи планування та моделі планування в готелях і ресторанах. Моделі планування за Д. Ейблом.

Методи планування та їх застосування в готелях і ресторанах: терблідж-діаграми, діаграма Гантта, CRM-методи, реінжиніринг бізнес-процесів за М. Хаммером, методи експертних оцінок, методи стратегічного аналізу та планування (система показників відповідальності ASC П. Друкера та Ф. Ніколса, модель ділової переваги та результативності ВЕМ С. Дж. МакНейра, Р. Лінча та К. Кросса, бенчмаркінг, дискримінантний аналіз, факторний аналіз, кластерний аналіз, порт фоліоаналіз, ситуаційний аналіз тощо).

Функція прогнозування: сутність, зміст, види та роль в системі менеджменту. Експертні методи прогнозування: метод Дельфі, мозкова атака, матричний метод. опитування. Кількісні методи прогнозування: екстраполяції, застосування рухомого середнього, регресійний аналіз, моделювання тощо.

Функція організування як базисна функція менеджменту, її зміст та напрями реалізації в готелях і ресторанах. Поняття та типи повноважень. Рівні управління та їх ієрархія: скалярний процес та скалярний ланцюг. Делегування повноважень. Обов'язки та відповідальність.

Організаційні структури готелів і ресторанів: сутність, зміст, функції, принципи. Методологічні підходи до формування організаційних структур: механістичний, органічний; інжиніринговий, класичний.

Організаційні структури управління готелями і ресторанами: сутність, вимоги, види, фактори, що впливають на її вибір.

Координування як функція забезпечення ритмічної роботи суб'єкта, умови її реалізації в готелях і ресторанах.

Функція мотивування (стимулювання) її сутність, значення, принципи, цілі, механізм і напрями реалізації в готелях і ресторанах.

Теорії та моделі мотивування. Змістовні мотиваційні теорії: теорія ієрархії потреб за А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, структурування потреб за М. Туган-Барановським, теорія надбаних потреб Д. Мак-Клеланда, двохфакторна модель Ф. Герцберга. Характеристика процесуальних теорій мотивації: теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості С.Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, модель Л. Портера - Е. Лоулера, теорія посилення мотивації Б. Скіннера.

Спеціальні методи та технології мотивування персоналу готелів і ресторанів. Системи стимулювання та компенсації праці персоналу готелів і ресторанів.

Функція контролювання: сутність, завдання, функції. Принципи, види контролю в готелях і ресторанах. Процес та методи контролювання. Інструментарій контролю: бюджетування, аудит, методи REFA, метод оцінки плану PERT, метод критичного шляху CPM та ін. Контролінг в готелях і ресторанах.

Регулювання як функція менеджменту, його зміст та види. Зміст та технології розпорядницького регулювання. Особливості та методи дисциплінарного впливу. Регулювання як процес. Методи регулювання в готелях і ресторанах. Регламенти, норми, інструкції як засоби регулювання.

Зміст конкретних (спеціальних) функцій менеджменту готелів і ресторанів: загальне лінійне керівництво підприємством і його структурними підрозділами (керування); оперативне планування і управління операційною діяльністю; управління персоналом та соціальним розвитком колективу; управління маркетингом; управління матеріально-технічним забезпеченням; управління інженерно-технічними системами та господарськими підрозділами; управління капітальним будівництвом, ремонтними роботами і

реконструкцією; управління фінансовими ресурсами і обліком; охорона праці і техніка безпеки; менеджмент якості; управління зовнішньоекономічною діяльністю; управління діловодством тощо.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 26, 27

додатковий: 5-9, 29, 33-35, 37-40, 42-43, 57-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 7, 8

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Поняття процесу управління та його зміст. Підходи до визначення змісту процесу управління. Основні елементи процесу управління: ціль управління, визначення ситуації, визначення проблеми, управлінське рішення. Характеристика типів процесу управління. Управлінські процедури і операції.

Цілі управління та проблема їх визначення. Вимоги до цілей. Класифікація цілей. Процес встановлення цілей управління в організації.

Концепція «управління за цілями». Формалізація цілей на основі SMART-критеріїв. Групування, підходи до розроблення цілей і завдань в готелях і ресторанах. Планування діяльності та постановка цілей з позицій: очікувань зацікавлених груп; дисбалансу і толерантності; розроблення «дерева цілей»; «піраміди цілей». Оцінка результатів виконання цілей: інструментарій BSC та KPI.

Поняття управлінського рішення, його місце у процесі управління готелями і ресторанами. Класифікація та характеристика управлінських рішень. Передумови прийняття ефективних управлінських рішень. Критерії успішного рішення. Моделі прийняття управлінських рішень: класична, поведінкова, ірраціональна. Особливості прийняття управлінських рішень в готелях і ресторанах. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень: інтуїтивна та раціональна.

Методи та технології обґрунтування управлінських рішень: евристичні (експертних оцінок, мозкового штурму, дискусій, ключових запитань, асоціацій, інверсії, аналогії, синектики, «636», утопічної гри та ін); формалізовані (індексний, балансовий, графічний, матричний, функціонально-вартісний аналіз, теорія ігор тощо); комбіновані: дерево рішень, метод «Дельфі».

Методи та технології реалізації управлінських рішень. Види ефективності управлінського рішення та підходи до її оцінювання.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 26, 27

додатковий: 29,33-35,37-40,42-43,57

Інтернет-джерела: 1,2,3,4,7

ТЕМА 5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність методів менеджменту, їх зміст і зв'язок з функціями менеджменту. Значення системи методів менеджменту в забезпеченні ефективної роботи готелів і ресторанів. Класифікація методів менеджменту, їх взаємозв'язок.

Економічні методи менеджменту, їх значення та форми реалізації в готелях і ресторанах. Зміст економічних методів менеджменту: економічне планування, аналізування, господарський розрахунок, стимулювання, ціноутворення, фінансування, кредитування та облік.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту в готелях і ресторанах. Характеристика способів реалізації організаційного впливу: організаційне регламентування (закони, статuti, положення тощо); організаційне нормування (норми витрат, розміри амортизації тощо); організаційне інструктування (інструкції, правила, вимоги); організаційне інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви нормування, інструктування). Характеристика способів реалізації розпорядчого впливу: накази, розпорядження, вказівки. Зміст та особливості способів реалізації дисциплінарного впливу: зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення.

Сутність, цілі та задачі використання соціально-психологічних методів менеджменту в готелях і ресторанах. Характеристика соціальних планів (забезпечення побуту, відпочинку, умов праці). Зміст моральних стимулів (подяки, грамоти, колективні заходи, висвітлення інформації про трудові досягнення). Зміст методів формування трудового колективу та соціально-психологічного клімату.

Поняття механізму управління, основні підходи до його визначення. Структура механізму управління. Види механізмів управління: економічний, організаційний, мотиваційний, правовий механізми управління.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 26, 27

додатковий: 5-9,29,33-35,37-40,42-43,57-59

Інтернет-джерела: 1,2,3,4,7,8

МОДУЛЬ 2. ГОТЕЛІ І РЕСТОРАНИ ЯК ОБ'ЄКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 6. ГОТЕЛІ І РЕСТОРАНИ ЯК ВІДКРИТІ ДИНАМІЧНІ СИСТЕМИ

Готель і ресторан як об'єкти менеджменту. Загальні та специфічні риси менеджменту в готелях і ресторанах. Вимоги до менеджменту готелів і ресторанів. Пріоритети, завдання, проблеми менеджменту готелів і ресторанів.

Поняття організації. Підходи до класифікації організацій. Характеристика різновидів організацій. Моделі організацій як об'єктів менеджменту: класична, бюрократична, неокласична, інституційна, системна, процесна, соціотехнічна.

Поняття системи. Класифікація систем в менеджменті. Економічна, організаційна, соціально-психологічна та техніко-технологічна підсистеми готелів і ресторанів. Ознаки готелів і ресторанів як відкритих динамічних систем. Модель «чорної скриньки». Середовище функціонування готелів і ресторанів: внутрішнє та зовнішнє. Поняття, структура та характеристика елементів внутрішнього середовища готелів і ресторанів: цілі, завдання, структура, технологія, персонал. Діагностика стану та управління елементами внутрішнього середовища готелів і ресторанів: «діамантова модель» Г. Левітта; модель соціально-орієнтованої організації «7S» Томас Дж. Пітера, Роберта Х. Уотермана і Джульєн Р. Філіпса; модель «шести осередків» М. Вайсборда.

Вплив зовнішнього середовища на менеджмент готелів і ресторанів. Структура та характеристика елементів ділового та фонового середовища готелів і ресторанів. Діагностика впливу зовнішнього середовища на менеджмент готелів і ресторанів за А. Чандлером, Дж. Томпсоном, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем, Г. Саймоном, Дж. Марчем, І. Ансоффом, Д. Нортон. Проблеми та моделі адаптації внутрішнього середовища готелів і ресторанів до викликів зовнішнього середовища.

Мезосередовище, інфраструктура регіону, інфраструктура гостинності як елементи зовнішнього оточення готелів і ресторанів.

Сучасна індустрія гостинності (Hospitality) як складова зовнішнього середовища готелів та ресторанів. Тренди та перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні та світі. Підприємства, організації, заклади та види діяльності, що формують індустрію гостинності. Суб'єкти готельного та ресторанного бізнесу як елементи індустрії гостинності, туристичної інфраструктури. Ієрархічні рівні суб'єктів менеджменту у сфері гостинності: підприємницький, корпоративний, інтеграційний, національний, міжнародний. Суб'єкти публічного адміністрування у сфері гостинності на різних ієрархічних рівнях.

Життєвий цикл готелів і ресторанів. Основні концепції та моделі життєвого циклу: класична модель К. Боулдінга, рушійних сил зростання А. Даунса, етапів життєвого циклу Б. Мільнера та І. Адізеса, зростання Г. Ліппіта та У. Шмідта, організаційного розвитку Л. Грейнера, конкурентних переваг М. Портера, модель екосистем Дж. Мура та ін. Особливості менеджменту готелів і ресторанів за етапами життєвого циклу.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 22, 23, 26, 27

додатковий: 3-9, 17-19, 29, 30, 33-35, 37-40, 42-43, 46, 51-52, 57

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-9

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Нормативно-законодавча база регулювання діяльності готелів та ресторанів.

Готелі і ресторани як суб'єкти права. Правовий статус та умови діяльності суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу. Фізична особа-підприємець та підприємство як суб'єкти готельного та ресторанного бізнесу: ознаки та відмінні риси. Готелі і ресторани як господарські організації та форми підприємництва: сутність, класифікація, особливості менеджменту.

Класифікація суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу залежно від виду та сфери діяльності; організаційно-правової форми; характеру відносин власності; належності капіталу і системи контролю; масштабів розповсюдження діяльності.

Сучасні форми інтеграції та консолідації суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу. Корпоративні структури. Роль і значення корпоративних структур у готельному та ресторанному бізнесі. Квазіінтеграція: характеристика, галузева специфіка, особливості менеджменту. Відмітні особливості об'єднань готелів і ресторанів (господарських організацій) в Україні: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, їх сутність, переваги, недоліки, особливості менеджменту. Відокремлені підрозділи без статусу юридичної особи: філія, представництво, дочірнє підприємство. Зміст та правове регулювання взаємовідносин агентів (учасників).

Організаційні форми інтеграції готелів і ресторанів (міжнародний досвід): корпорація, консорціум, картель, пул, конгломерат, концерн, венчурне фінансування, франчайзинг, стратегічний альянс, холдинг, синдикат, трест, бізнес-інкубатор, мережа, фінансово-промислова група, асоціація, дивізійна структура, контрактна група, керуюча група, універсальна група, код-шерінг, сьюдан, підрядна (субпідрядна) компанія, аутсорсингова компанія, лізингова компанія, ліцензинг, кластер, бізнес-інкубатор та ін. Переваги та недоліки, особливості та правові аспекти менеджменту інтегрованих суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

Характеристика та особливості управління іноземним підприємством. Некомерційні організації. Види некомерційних організацій. Особливості управління некомерційними організаціями у готельному та ресторанному бізнесі.

Готелі і ресторани як цілісні господарсько-майнові комплекси, виробничо-господарські структури; особливості менеджменту.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 22, 23, 26, 27

додатковий: 2, 3-9, 17-19, 29, 30, 33-35, 37-40, 42-43, 46, 51-52

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-9

ТЕМА 8. ФОРМИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Мікро- мале підприємництво у готельній та ресторанній сфері. Визначення та критерії мікро- та малого підприємництва. Основні передумови і тенденції розвитку мікро- та малого підприємництва у готельній та ресторанній сфері, їх переваги та недоліки, специфіка менеджменту. Інноваційний характер, клієнтоорієнтованість малого бізнесу. Умови успішного та ефективного менеджменту діяльності суб'єктів мікро- та малого підприємництва у готельній та ресторанній сфері.

Передумови формування та особливості розвитку суб'єктів великого та середнього підприємництва у готельній та ресторанній сфері. Бізнес-модель як інструмент ефективного менеджменту у великому та середньому бізнесі. Підходи до розроблення бізнес-моделей розвитку суб'єктів великого бізнесу: формальний, гуманітарний, онтологічний. Особливості використання бізнес-моделей у готельному і ресторанному бізнесі: модель М.Рапа, моделі Делла, модель Wall-Mart, модель «Nike», модель Бланка-Дорфа, концепція чотирьох дій, модель А. Остервайлдера, модель Чесбро, модель Lean Canvas. Стратегія зростання: сутність, порядок формування, особливості реалізації в готельному та ресторанному бізнесі.

Зміст та особливості франчайзингу, франчайзингових відносин, передумови і тенденції їх розвитку у готельному та ресторанному бізнесі. Франшиза. Франчайзі (франшизоодержувач) і франчайзер (франшизодавець), зміст їх взаємовідносин. Переваги і недоліки франчайзинга. Види франчайзинга. Пакет франчайзингової пропозиції (UFOC - Uniform Franchise Offering Circular). Процес формування та розвитку франчайзингової системи.

Підприємницькі мережі в готельному та ресторанному бізнесі. Поняття «готельна мережа», «готельний ланцюг», «ресторанна мережа». Різновиди підприємницьких мереж та особливості управління ними: мережа, що формується навколо домінуючої компанії; мережа компаній, близьких за масштабами; оболонкова мережа; віртуальна мережа; диверсифікована мережа; сервісний кластер. Готельний девелопмент.

Сутність контрактного управління, передумови і тенденції його розвитку у готельному та ресторанному бізнесі. Переваги і недоліки управління за контрактом. Види, функції і завдання керуючої компанії.

Концесія. Сутність концесії. Форми концесії. Лізинг у готельному та ресторанному бізнесі.

Зміст і завдання управлінського консалтингу. Основні етапи консультаційного процесу. Організація внутрішнього та зовнішнього управлінського консультування. Методика управлінського консультування. Особливості управлінського консультування у готельному та ресторанному бізнесі. Зміст, завдання і організація управлінського консалтингу для готелів і ресторанів.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 22, 23, 26, 27

додатковий: 2, 3-9, 17-19, 29, 30, 33-35, 36, 37-40, 42-43, 46, 51-52, 59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4-6, 7-9

МОДУЛЬ 3. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

ТЕМА 9. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Операційна діяльність готелів і ресторанів. Ресурси, процеси та результати операційної діяльності. Зміст поняття «операція». Особливості операційної функції в готелях. Особливості операційної функції в ресторанах. Сервісні операції готелю. Сервісні операції ресторану. Сервісна діяльність та її зв'язок з іншими функціями та зовнішнім середовищем готелів і ресторанів.

Сутність і місце операційного менеджменту в готелях і ресторанах. Мета, завдання, елементи та принципи операційного менеджменту. Методи операційного менеджменту.

Операційна система, її місце та роль у системі менеджменту готелів і ресторанів. Зміст управління операційною системою готелів і ресторанів. Комплекс функціональних завдань, які вирішує операційна система готелів і ресторанів. Класифікація операційних систем готелів і ресторанів. Модель операційної системи готелів і ресторанів. Інформаційне та інформаційно-технічне забезпечення операційної системи готелів і ресторанів. Автоматизація процесів операційної системи готелів і ресторанів, ІТ-технології в операційній діяльності готелів і ресторанів.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 23-24, 25, 26

додатковий: 3-12, 17-19, 29, 33-35, 37-40, 42-43, 46, 50-52, 57-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-11

ТЕМА 10. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЯМИ І РЕСТОРАНАМИ

Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Виробничий менеджмент як складова системи управління

готелями і ресторанами. Сутність та особливості функціонування виробничої системи: її структура та ресурси. Основні фактори розвитку та управління виробничою системою у часі та просторі. Цільові установки та функції управління виробничою системою. Характеристика циклу управління виробництвом. Взаємозв'язок та взаємодія елементів системи управління виробництвом з іншими системами готелів і ресторанів.

Принципи та завдання управління операціями в основних структурних підрозділах готелів і ресторанів.

Фасіліті-менеджмент (*facility management, FM*): сутність, мета, завдання. Компетенції фасіліті-менеджменту та їх характеристика. Особливості фасіліті-менеджменту готелів і ресторанів.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21, 23-24, 26

додатковий: 3-12, 17-19, 29, 33-35, 39-40, 42-43, 46, 51-52, 57-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-11

МОДУЛЬ 4. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

ТЕМА 11. ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність та історичні передумови розвитку адміністративного менеджменту. Концепції та принципи адміністративного менеджменту.

Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-структурах (business administration), його зміст та завдання. Зміст та завдання адміністрування в державних, регіональних, муніципальних органах влади, некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Сутність, структура, складові процеси та рівні формування адміністративного менеджменту готелів і ресторанів.

Адміністративні органи управління готелів і ресторанів та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган та суб'єкт адміністративного менеджменту готелів і ресторанів: завдання, функції та структура. Адміністративні посади в готелях та ресторанах та їх ієрархія.

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове та технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту готелів і ресторанів. Автоматизовані системи адміністративного менеджменту готелів і ресторанів.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 24, 25, 26

додатковий: 3-9, 17-19, 29, 39-40, 42-43, 47-49, 51-52, 53, 54, 57-59

Інтернет-джерела: 1,2,3,4,6,7-11

ТЕМА 12. ПРОЕКТУВАННЯ РОБІТ В ГОТЕЛЯХ І РЕСТОРАНАХ

Поняття «робота» та «функції». Реалізація спеціальних функцій менеджменту в готелях і ресторанах. Зв'язок технології та проектування роботи.

Концепція проектування роботи в готелях і ресторанах. Принципи проектування роботи в готелях і ресторанах. Модель «дизайн роботи»: постановка задачі, аналіз роботи, проектування параметрів роботи, сприйняття змісту роботи виконавцем, виконання та вимірювання результату. Аналіз роботи: зміст, вимоги, контекст. Проектування параметрів роботи: масштаб, складність, відносин. Сприйняття змісту виконавцем роботи. Матриця відмінностей за видами робіт. Взаємозалежність робіт. Діагностика рівня сприйняття змісту роботи виконавцем. Підвищення рівня сприйняття роботи за Р. Хакманом та Е. Лоулером .

Моделі проектування роботи в готелях і ресторанах: високоспеціалізована робота; модель розширення масштабу роботи, модель ротації роботи, модель збагачення роботи, модель соціотехнічної системи. Особливості використання моделей проектування робіт в готелях і ресторанах. Моделі перепроєктування роботи.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 24, 25, 26

додатковий: 3-9, 17-19, 29, 39-40, 42-43, 47-49, 51-52, 54, 57-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-11

ТЕМА 13. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Концепт «організаційний дизайн». Фактори, що обумовлюють процес організаційного дизайну та визначають тип організаційної структури готелів і ресторанів.

Елементи проектування організаційної структури готелів і ресторанів. Управлінські повноваження: поняття, структура, типи і форми закріплення. Співвідношення управлінських повноважень і відповідальності. Процес розподілення управлінських повноважень в ієрархії управління. Поділ праці та спеціалізація. Горизонтальна, функціональна та вертикальна спеціалізація. Департаментизація та кооперація. Зв'язки та координація. Ієрархія та ланковість. Масштаб керованості та виникнення управлінської ієрархії. Визначення оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією управлінських повноважень. Визначення оптимального співвідношення між рівнем диференціації та інтеграції підрозділів готелю і ресторану.

Організаційна структура: поняття, роль, функції. Основні принципи і

методи проектування та перепроєктування організаційних структур. Типологія організаційних структур: лінійні, лінійно-функціональні, дивізійні (за продуктом, споживачем, ринком). Інноваційні типи організаційних структур: едхократичні, багатомірні, партисипативні, підприємницькі, ринковоорієнтовані.

Вимоги що пред'являються до сучасних організаційних структур готелів і ресторанів. Типова організаційна структура ресторану, готелю, готельного комплексу, ресторанного комплексу, готельно-ресторанного комплексу, корпоративної (готельної, ресторанної) мережі, готельного оператора.

Організаційні структури готелів різних типів: мотель, ботель, флотель, лотель, хостел, акваготель, конгрес-готель, курортний готель, СПА-готель, еко-готель, клуб-готель, апарт-готель, готель-люкс, агро-готель, палац-готель тощо. Організаційні структури готелів різних розмірів та категорій.

Організаційні структури ресторанів різних типів, форматів та концептів: ресторан, бар, кафе, кафетерій, їдальня, закусочна, буфет, фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, пекарня-кондитерська, ресторан за спеціальними замовленнями (catering), ресторан швидкого обслуговування (Fast food, Fast Casual), паб, бургерна, ресторанний двір (Food Court), ресторан швидкого харчування на вулиці (Street food), ресторан з вільним доступом (Free flow), демократичний ресторан (Quick&Casual, Casual Dining), ресторан-дайнер (Dinner), фешенебельний ресторан (Fine Dining) та ін. Організаційні структури ресторанів різних розмірів.

Класифікація, види та характеристика департаментів, служб, підрозділів готелів і ресторанів за характером отримання доходу та контактуванням з гостями.

Департаментизація готелю. Структура та функції департаментів та посад фронт-офісу (Front Office): ресепшн (бронювання, приймання, розміщення, інформаційний центр); хаукіпінгу (гест-релейшн, рум-сервіс, СПА-центр, бізнес-центр, анімаційна служба; харчування (Food and Beverage): ресторани, бари, кафе, буфети. Структура та функції департаментів бек-офісу (Back Office): фінансового (обліку, фінансового аудиту); технічного (матеріально-технічного забезпечення, охорони, складського господарства, господарського відділу (пральня, хімчистка), інженерно-технічного обслуговування та ремонту, інформаційних технологій, технічного обслуговування басейнів та пляжу тощо); адміністративного (стратегічного розвитку, маркетингу, дистрибуції, персоналу, якості).

Департаментизація ресторану. Структура та функції структурних підрозділів та служб ресторану: виробництво ресторанної продукції (кухня); бар; сервісний (обслуговування в торговельних залах); технічний; фінансовий; кадровий; маркетинговий.

Діагностика ефективності діючих організаційних структур готелів та ресторанів: підходи, показники та критерії. Методи вибору раціональних організаційних структур. Основні напрями вдосконалення організаційних

структур.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 24, 25, 26, 27

додатковий: 3-9, 17-19, 29, 39-40, 42-43, 47-49, 51-54, 57-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-11

МОДУЛЬ 5. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЯХ І РЕСТОРАНАХ

ТЕМА 14. ПЕРСОНАЛ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Зміст та відмінності понять «трудові ресурси», «людські ресурси» («Human resources»), «персонал», «трудовий потенціал», «кадри»: управлінський аспект. Персонал готелів і ресторанів: підходи до визначення, класифікація, вимоги. Роль персоналу в розробці та підтримці готельного продукту (ресторанних послуг), забезпеченні сервісу, досягненні цілей та підвищенні конкурентоспроможності готелів і ресторанів. Основні фактори, що визначають підвищену увагу менеджменту до персоналу.

Управління персоналом (HR-Management) як специфічна функція менеджменту. Управління персоналом як наука та практична діяльність. Мета, предмет, задачі, зміст, принципи управління персоналом. Роль та значення управління персоналом. Специфіка управління персоналом управління персоналом у готелях і ресторанах.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Генеза теорій і концепцій управління персоналом: теорія наукової організації праці Ф. Тейлора; теорія людських відносин Е. Мейо, Ф. Мак-Грегора та ін.; теорія біхевіоризму Б. Скіннера, Г. Саймона; теорія обміну Дж. Хоманса та К. Дойча; теорія символічного інтеракціонізму; теорія аналізу Е. Берна; теорія взаємних очікувань Р. Мертона; теорія групового навчання Л. Арджіріса; теорія стресового балансу Р. Блейка та Дж. Мутона; теорія ролей М. Ослона; теорія комунікацій Н. Лумана, П. Бурдьє; Сучасні концепції і теорії управління персоналом: гуманістично-психологічна теорія К. Роджерса; психодинамічна теорія Е. Фромма, Г. Саллівана; теорія цінностей М. Трейсі, Ф. Вірсем; теорія знань Б. Когути; теорія ключових компетентностей З. Прахалада та Г. Хемела; теорія атракції; когнітивний підхід Фр. Хайдера. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».

Системний підхід до управління персоналом готелів і ресторанів. Основні елементи (HR-процеси) системи управління персоналом готелів і ресторанів та їх функції. Загальна модель управління персоналом. Керівництво персоналом та робота з кадрами. Організаційне проектування системи управління персоналом. Принципи побудови ефективної системи

управління персоналом в готелях і ресторанах. Кадрове, інформаційно-технічне, нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 21-23, 25, 26

додатковий: 1-7, 10-16, 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

**ТЕМА 15. ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ
СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ**

Призначення та роль служби управління персоналом (HR-служба) в готелях і ресторанах. Еволюція розвитку служб управління персоналом. Сучасний стан, проблеми і тенденції розвитку служб управління персоналом в готелях і ресторанах. Статус, організаційний дизайн, функції, принципи та відповідальність служб управління персоналом готелів і ресторанів.

Менеджер з персоналу (HR-Manager): функції в готелях і ресторанах, розподіл повноважень між працівниками служби управління персоналом. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Карта знань HR-Manager в готелях і ресторанах. Модель компетенцій HR-Manager.

Інформаційне та методичне забезпечення служби управління персоналом. IT-програми та автоматизовані спеціалізовані модулі з управління персоналом в готелях та ресторанах. Основні регламентуючі та нормативні документи в забезпеченні діяльності служб управління персоналом. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в готелях і ресторанах.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 25, 26

додатковий: 1-7, 10-16, 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

**ТЕМА 16. ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І
РЕСТОРАНІВ**

Поняття планування персоналу готелів і ресторанів. Мета та завдання, принципи планування персоналу готелів і ресторанів. Види планування. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Структура та характеристика персоналу: організаційна, функціональна, штатна, компетентно-правова, соціальна, рольова.

Характеристика персоналу за службами та підрозділами; за участю в процесі обслуговування (фронт-офіс, бек-офіс). Класифікація персоналу за характером виконуваних функцій, за функціонально-управлінськими обов'язками, за категоріями, за тривалістю відносин.

Класифікація професій в готелях і ресторанах за Національним класифікатором професій. Сучасні професії у готелях і ресторанах: їх функції, обов'язки, кваліфікаційні вимоги до них, доцільність введення до штатного розкладу залежно від типу, концепції. Компетентність персоналу готелів і ресторанів: функціональна; інтелектуальна; ситуаційна; часова; соціальна. Характеристика персоналу за творчими, поведінковими та комунікаційними ролями.

Розроблення штатного розкладу та основних кваліфікаційних характеристик персоналу. Посадова інструкція: вимоги до її оформлення.

Сутність та зміст планування персоналу. Етапи планування персоналу. Характеристика факторів, що впливають на формування потреби у персоналі. Технології та прийоми визначення потреб готелів і ресторанів у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел задоволення майбутніх потреб у персоналі. Оперативний план роботи з персоналом. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Кадрова політика: поняття та значення, цілі, принципи, напрями реалізації. Чинники, що визначають кадрову політику готелів і ресторанів. Класифікація типів кадрової політики. Етапи проектування кадрової політики: нормування, планування, моніторинг (аудит). Інструментарій кадрового аудиту.

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи стратегій управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку готелю (ресторану), стратегії управління персоналом та кадрової політики. Особливості стратегій управління персоналом готелів і ресторанів.

Процес розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Управління персоналом на стадіях життєвого циклу готелів та ресторанів. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення стратегії управління персоналом.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 25, 26

додатковий: 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

ТЕМА 17. НАБІР ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність, принципи та зміст процесу набору персоналу: планування потреби, набір (залучення, вербовка), відбір, оформлення кандидата. Рекрутинг в готелях і ресторанах.

Процедура набору. Визначення вакантних місць. Визначення вимог до кандидатів, роль професіограм. Характеристика джерел залучення кандидатів. Бази даних (HeadHunter) кваліфікованих кандидатів на роботу. Резюме кандидата: структура та зміст, вимоги до розроблення. Принципи та технології хедхантингу. Нетворкінг та френдінг як технології набору працівників. HR-аутсорсінг. Роль кадрових (рекрутингових) агентств в наборі персоналу для готелів та ресторанів. Аутстафінг. Краудстафінг. Фріланс. Інтерим-менеджмент в управлінні персоналом. HR-брендинг в наборі персоналу.

Процедура та етапи відбору. Критерії відбору працівників. Первинний відбір (аналізування анкет, резюме). Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Довідки, рекомендації та інформація про кандидата. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління готелем і рестораном. Співбесіда. Види та технології проведення співбесід: цільова (оцінка інтелекту, професійності, причин звільнення тощо); спеціалізований аналіз анкет, біографій (графологічна експертиза, фізіогномічна експертиза); тестування; групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри); експертиза. Співбесіда з керівником підрозділу.

Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про наймання. Трудовий договір та контракт.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота: сутність, завдання, принципи. Форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Принципи та умови успішної адаптації. Швидкість трудової та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу в процесі адаптації. Методи та прийоми адаптації: інструктаж, наставництво, неформальне супроводження; Secondment; Buddying; E-learning; Job Shadowing.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 25, 26

додатковий: 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

ТЕМА 18. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Сутність, завдання та функції оцінювання персоналу. Предмет та цілі оцінювання персоналу. Принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Якісні, кількісні та комбіновані методи оцінювання працівників організації; індивідуальні та групові; . Оцінювання якості роботи різних категорій посад персоналу.

Критерії та різновиди ділового оцінювання управлінського персоналу: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Основні критерії оцінювання фахівців та професіоналів у готелях і ресторанах: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання операційних працівників: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання регламентів роботи, внутрішніх стандартів, правил техніки безпеки тощо.

Підходи до оцінювання персоналу: оцінювання компетентностей та оцінювання результативності. Інноваційні методи та технології оцінювання персоналу: матричні методи, система 360°, онлайн-оцінка, метод виконання завдань, інтегральний підхід К.Уілберга та ін. Ассесмент-центр як метод комплексного оцінювання персоналу готелів і ресторанів.

Атестація персоналу готелів і ресторанів: сутність та види. Мета та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 25, 26

додатковий: 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

ТЕМА 19. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність завдання та складові професійного розвитку персоналу. Програми та плани розвитку персоналу. Первинна професійна підготовка та навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, управління службовим зростанням (діловою кар'єрою). Зміст понять «самоосвіта», «самоменеджмент», «саморозвиток».

Концепції управління розвитком персоналу: концепція управління персоналом (HRIS – HR Information System); навчання протягом життя;

управління талантами (TMS – Talent Management System); управління знаннями; управління за цілями.

Навчання персоналу: зміст, мета, завдання. Підходи до навчання персоналу: на робочому місці, поза робочим місцем. Методи та технології навчання персоналу: наставництво, копіювання, інструктаж, делегування, ротація, вирішення ускладнюючих завдань; ділові ігри, рольові ігри, моделювання рольової поведінки, тренінги сенсетивності, крос-тренінги, спеціалізовані тренінги, он-лайн-тренінги, групова динаміка, спеціальні завдання, баскет-метод, менторство. Коучинг в готелях і ресторанах.

Прикладні концепції та системи управління розвитком персоналу в міжнародних мережах: розвиток талантів та конкурентоспроможна компенсація (готельна мережа «Hilton»); безперервне систематизоване та стандартизоване навчання (готельна мережа «HYATT»); система «результативна робота та довготривале співробітництво» (готельна мережа «Ramada»); лояльності персоналу (готельний оператор «Accor»); «від рядового співробітника до директора» (компанія «Макдональдз»); система «команда-кар'єра-соціальний захист» (мережа кав'ярень «Starbucks»); персональні програми розвитку (мережа ресторанів «KFC») та ін.

Сутність розстановки персоналу в системі менеджменту. Процес розстановки персоналу: планування службової кар'єри, управління рухом персоналу, управління діловою кар'єрою.

Поняття руху персоналу та мобільності персоналу. Управління мобільністю персоналу в готелях і ресторанах. Професійно-посадове просування персоналу, планування та підготовка кадрового резерву в готелях і ресторанах. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Пониження і звільнення персоналу. Причини та фактори плинності персоналу у готелях і ресторанах. Види звільнень. Управління звільненням персоналу (HR offboarding). Процедура звільнення. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Райтсайзинг.

Поняття службової кар'єри та професійного зростання. Фази службового шляху працівника (закон С. Паркінсона). Етапи розвитку персоналу за віком. Управління службовою кар'єрою персоналу. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Види кар'єри: внутрішньоорганізаційна, міжорганізаційна, спеціалізована, неспеціалізована. Моделі кар'єри на основі потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя». Фактори, що визначають спрямованість та швидкість кар'єри. Зв'язок управління кар'єрою з підвищенням доходності готелів і ресторанів.

Соціальні гарантії. Соціальні програми. Соціальний аудит. Соціальна карта працівника. Гейміфікація в HR. Рефреймінг. Поняття та значення абсентеїзму. Презентеїзм.

Таймменеджмент: поняття, мета, переваги, принципи, можливості. Процеси тайм-менеджменту: постановка цілей; планування; прийняття рішень по конкретним справам; організація та реалізація; перевірка

результатів та самоконтроль; інформація та комунікації. Підходи, методи та методики організації процесів тайм-менеджменту: метод «Альпи», SMART-технології, АВС-аналіз, принцип Ейзенхауера, технології досягнення результатів, оптимізація витрат часу на основі пріоритету, стратегії відмов. самоконтроль, самомотивація. Поглиначі часу. Правила тайм-менеджменту в готелях і ресторанах. Корпоративний таймменеджмент

Самоменеджмент. Сутність, зміст і принципи самоменеджменту у готелях і ресторанах. Процес самоменеджменту. Підходи та технології до планування робочого часу менеджера: метод «Дельфі» щоденник часу, принцип Парето. Раціональна організація робочого місця менеджера. АРМ менеджера. Оцінка ефективності роботи менеджера: економічний та соціальний ефект, показники та критерії; якісні та кількісні показники. Правила забезпечення ефективності роботи менеджера.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 25, 26

додатковий: 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

ТЕМА 20. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Організаційна поведінка як об'єкт менеджменту та характеристика факторів, що її визначають. Концепції та теорії організаційної поведінки: концепції організаційної поведінки Дж. Л. Гібсона, Дж. Іванцевича, Дж. Х. Доннеллі-мол., теорія біхевіоризму, концепція управління людськими ресурсами. Моделі організаційної поведінки. Методи діагностики організаційної поведінки. Методологія організаційної поведінки на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Командний менеджмент. Сутність, види, мета формування команди. Відмінність між командою і трудовим колективом. Командні ролі за М.Белбіном. Основні етапи командування. Тімбілдинг. Ознаки ефективної команди. Правила роботи ефективної команди за Д.Мак-Грегором. Модель ідеальної команди. Фактори та умови, що впливають на результативність командної роботи. Команда як інструмент вирішення проблем в умовах невизначеності; як засіб реалізації компетентнісного підходу. Роль керівника в створенні команди. Команда як інструмент лідерства. Коворкінг в готелях і ресторанах.

Поняття керівництва в менеджменті. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.. Стилль керівництва як засіб впливу на підлеглих. Типологія та характеристика класичних стилів керівництва персоналом. Сучасні інтерпретації стилів керівництва. Модифікаційні види стилів керівництва залежно від психологічних особливостей керівників. Кооперативний та тренерський стилль. Одномірні та багатомірні стилі керівництва. Стилль,

орієнтовані на завдання та на людей. Маніпулятивні стилі керівництва. Адаптивне керівництво Вибір оптимального стилю керівництва.

Влада в менеджменті. Форми впливу та влади. Влада як інструментарій примушення. Джерела влади. Характеристика особистої, формальної та реальної форм влади.

Сутність лідерства в менеджменті. Природа виникнення та формування лідерства. Теорії лідерства. Теорія рис. Традиційні підходи до вивчення теорії лідерства: теорія людських якостей, концепція лідерської поведінки. Концепція харизматичного лідерства. Факторно-аналітична та ситуаційна теорії лідерства. Концепції ситуаційного лідерства: модель ситуаційного лідерства Фідлера, Таннебаума-Шмідта, Стінсона-Джонсона; модель лідерства «шлях - ціль» Хауза і Мітчела; ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Іеттона-Яго. Порівняльний аналіз ситуаційних моделей лідерства в контексті управління персоналом готелів і ресторанів.

Мотивація та типологія лідерства. Управління лідерством в готелях і ресторанах: виявлення лідерів, розвиток лідерських якостей керівника, інтеграція лідерів. Взаємовідносини між керівником і неформальним лідером. Самоаналіз як основа ефективного лідерства.

Організаційна культура: поняття, завдання та функції. Рівні корпоративної культури за Е.Шейном, її елементи. Артефакти в організаційній культурі. Цінності. Фактори, що визначають корпоративну культуру готелів і ресторанів. Характеристика типів корпоративної культури за ознакою цінностей (за У.Оучі); за класифікацією Блейка-Муттона; за С.Ханді; за А.Погорадзе.

Корпоративна культура. Елементи корпоративної культури за І. Адієсом. Моделі корпоративної культури. Види корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом. Формування та розвиток корпоративної культури готелів і ресторанів. Корпоративні стандарти.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 25, 26

додатковий: 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

Модуль 6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

ТЕМА 21. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Поняття ефективності в менеджменті. Зміст ефективності, результативності та успішності менеджменту. Підходи до визначення результативності менеджменту: цільовий, функціональний, поведінковий, мультиплікативний, композиційний. Ресурси, час та результат в визначенні результативності менеджменту. Організаційні зміни як результативність

менеджменту. Сутність, значення та параметри організаційних змін в готелях і ресторанах. Управління організаційними змінами.

Принципи ефективного менеджменту. Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності менеджменту. Зовнішня та внутрішня ефективність менеджменту. Види ефективності: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Видова класифікація ефективності менеджменту: економічна, організаційна, соціальна, екологічна. Характеристика основних критеріїв та показників оцінки ефективності менеджменту готелів і ресторанів. Загальні та локальні показники ефективності менеджменту готелів і ресторанів.

Комплексна оцінка ефективності менеджменту, підходи та показники її визначення: спрощена модель вимірювання результативності бізнесу Інституту збалансованих систем показників; система показників відповідальності П.Друкера; модель зацікавлених сторін Р.Фрімена; система показників відповідальності Ф.Ніколаса; модель ділової переваги; піраміда результативності С.Дж.МакНейра; Р.Лінча та К.Ф. Кросс.

Обґрунтування напрямів підвищення ефективності менеджменту готелів і ресторанів.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 22-23, 25, 27

додатковий: 17-19, 32, 34-35, 37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

ТЕМА 22. РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

Поняття ділової репутації та іміджу, їх роль у менеджменті готелів і ресторанів. Види іміджу та репутації в менеджменті. Етапи формування різних видів іміджу. Структура і фактори ділової репутації. Соціальні відповідальність бізнесу. Інтеграція репутації та іміджу в систему корпоративного менеджменту готельної (ресторанної) мережі.

Цілі, зміст і завдання репутаційного менеджменту. Концепція репутаційного менеджменту. Репутаційні стратегії. Репутаційний капітал. Репутаційне поле. Цикли в управлінні репутацією готелів і ресторанів. Моніторинг та методи оцінки ділової репутації готелів і ресторанів. Репутаційний аудит. Кількісна та якісна оцінка системи управління репутацією готелів і ресторанів. Репутаційні рейтинги. Репутаційні дослідження.

Технології і методи формування ділової репутації. Технології і методи управління діловою репутацією готелів і ресторанів. Громадськість як об'єкт управління репутацією готелів і ресторанів. Технології і методи управління діловою репутацією менеджера. Репутаційні ризики. Захист ділової репутації в умовах кризових ситуацій. Технології і методи управління діловою он-лайн-репутацією.

Список рекомендованих джерел

основний: 20, 25

додатковий: 28, 34-37, 38-40, 42-44, 48-50, 55, 58-59

Інтернет-джерела: 1, 2, 3, 4, 6, 7-10

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативні акти

1. Конституція України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради. - 1996. - № 30. ст.141.
2. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
3. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 02.03.2015, ВВР, 2015, N 23, ст.158.
4. Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів» від 22.07.2016 № 1602-VII. (запровадження системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках - НАССР).
5. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів.
6. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування.
7. ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення.
8. ДСТУ ISO/TS 13811:2016 (ISO/TS 13811:2015, IDT). Туризм та пов'язані з ним послуги. Інструкція з розроблення екологічних специфікацій щодо розміщення закладів.
9. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
10. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення і словник (ISO 9001:2015, IDT)
11. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)
12. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT)
13. ДСТУ ISO 10001:2013 Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо кодексів поведінки для організацій (ISO 10001:2007, IDT)
14. ДСТУ ISO 10002:2007 Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях (ISO 10002:2004, IDT)
15. ДСТУ ISO 10003:2013 Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розв'язання спорів поза межами організацій (ISO 10003:2007, IDT)
16. ДСТУ ISO 10018:201_ Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та його компетентності (ISO 10018:2012, IDT) (проект)
17. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT). Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування
18. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) - № 297 від 15.03.2006-08-02.

19. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) – Постанова КМУ № 803 від 29.07.2009.
20. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг – Наказ Держтурадміністрації України № 19 від 16.03.04.

Основний

21. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. *Організація готельного господарства: Ел. підручник –К.: Київ. нац. торг. – екон. ун – т, 2015. – 501с.¹*
22. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. *HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.1 : Готелі / за ред. А.А.Мазаракі авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – 2-ге вид., виправл. і допов. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 411 с. – Бібліогр.: с. 407-411.*
23. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. *HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А.Мазаракі авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 311 с.*
24. Мальська М. П., Пандяк І.Г. *Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 472 с.*
25. *Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А.Мазаракі– Харків. : Фоліо, 2014. – 846с.*

Додатковий

26. *Александров І.О. та ін. Менеджмент : навч. посіб. / кол. авт.: І.О. Александров, О.В. Половян, С.В. Філіпова та ін. за заг.ред. І.О. Александрова, К.І. Ткача. – Одеса : Астропринт, 2015. – 388 с.*
27. *Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: навч. посіб. / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – Київ : Альтерпрес, 2004. – 287 с.*
28. *Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : КНТЕУ, 2015. - 831 с.*
29. *Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі, Вісник КНТЕУ, №4(114)2017, С. 66-79.*
30. *Baum T. Human resource management for the tourism, hospitality and leisure industries. Cengage Learning. 2006.*
31. *Beech J. The Business of Tourism Management. Pearson Education, 2005.*
32. *Daniels P. (2008). The Restaurant Business Start-Up Guide: A Complete Guide to Starting Your Business. Publisher Venture Marketing Published. p. 325.*

¹ Курсивом виділено літературні джерела, що є в наявності у бібліотеці КНТЕУ.

33. Douglas R. Brown (2002). The Restaurant Manager's Handbook: How to Set Up, Operate, and Manage a Financially Successful Food Service Operation. 3rd Revised ed. Publisher Atlantic Pub Co Published, p. 365.
34. Egerton-Thomas C. (2004). How to Open and Run a Successful Restaurant. 2nd ed. Publisher John Wiley & Sons. p. 288.
35. ManageFirst: Hospitality and Restaurant Management with Answer Sheet by National Restaurant Association (2012). 2nd Revised edition. Publisher Prentice Hall Published. p. 320.
36. Knowles T. Hospitality management, an introduction. Second edition, Addison Wesley Longman. N.Y., 1998.
37. Pender L., Sharpley R. The Management of Tourism. – Sage Publications. London, 2005.
38. Wade D. (2005). Successful Restaurant Management: From Vision to Execution. Publisher Delmar Thomson Learning Published, p. 362.
39. Michael C. Sturman, Jack B. Corgel, Rohit Verma The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Kindle Edition, 2011, – 517 p.
40. Inghilleri L. Michael C. Exceptional Service, Exceptional Profit: The Secrets of Building a Five-Star Customer Service Organization AMACOM, 2010 – 170 p.
41. Solomon M, Humler H. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets : Kindle Edition, 2016, – 192 p.

Інтернет-джерела

1. Журнал «Готельєр & Ресторатор» : – Режим доступу: <https://vv-hotel.com/ua>.
2. Журнал «Pro hotel&restaurant» : – Режим доступу: <http://hoespro.com.ua>.
3. Журнал «Готельний та ресторанний бізнес» : – Режим доступу: <http://www.hotelbiz.com.ua> – електронний.
4. Журнал «Ресторанний консалтинг» : – Режим доступу: <http://www.recon.com.ua>.
5. Каталог франшиз в Україні : – Режим доступу: <http://franch.ua/>.
6. Майстерня гостинності : – Режим доступу: <http://m-gost.com>.
7. Міжнародна академія бізнесу. – Режим доступу : <http://www.iba.ua/>.
8. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
9. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua/>
10. Офіційний сайт Державної інспекції України з питань захисту прав споживачів. Режим доступу: [http:// reestr.fru.org.ua/derzhavna-inspektsiya-ukrayiny-z-py-tan-z..](http://reestr.fru.org.ua/derzhavna-inspektsiya-ukrayiny-z-py-tan-z..)
11. Система інтернет-бронювання готелів: – Режим доступу: <https://www.booking.com>.

- 12.Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
 - 13.Центр дистанційного образования. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ua/marketing/strategicheskijj>.
 - 14.Офіційний сайт асоціації франчайзингу.Franchise Group : – Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua>.
 - 15.Innovation in hospitality and tourism. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.books.google.com.ua>
 - 16.Stuff Magazine's "Hotel and restaurant business in Ukraine", available at: www.hotelbiz.com.ua
 - 17.Офіційний сайт готельного оператора Hilton Worldwide Режим доступу: <http://www.hilton.com> –
 18. Офіційний сайт готельного оператора Hyatt Режим доступу: <https://www.hyatt.com> –
 19. Офіційний сайт готелю InterContinental Режим доступу: <https://www.ihg.com> -
 - 20.Офіційний сайт готельного оператора Marriott International Режим доступу: <https://www.marriott.com> -
 - 21.Офіційний сайт компанії Macdonalds. Режим доступу: <https://www.mcdonalds.ua/ua.html> -
 - 22.Офіційний сайт готельного оператора Reikartz Hotel Group Режим доступу: <https://reikartz.com> -
 - 23.Офіційний сайт готельного оператора Premier Hotels and Resorts Режим доступу: <http://www.phnr.com/>
- Офіційний сайт готельного оператора Royal Hospitality Group Режим доступу: <https://rhg.premierbooker.com>