

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор ВНПЗ «Дніпровський
гуманітарний університет»

_____ **Олег КИРИЧЕНКО**
"_____" . _____ 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

бакалавр

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма

Готельно-ресторанна справа

наказ № 34-02 від 25.04.2024

(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)

Статус навчальної дисципліни

обов'язкова

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

українська

Дніпро – 2024

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу». Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024. 15 с.

РОЗРОБНИК(-И): Лисенко О. В., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, кандидат економічних наук.

Розглянуто на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

Схвалено Вченою радою університету, рекомендовано для використання в освітньому процесі протягом 5 років. 22.08. 2024 р., протокол №12.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу» є набуття майбутніми фахівцями ґрунтовних економічних знань з основ процесу управління організаціями готельно-ресторанного типу в умовах ринкової економіки. Опанування базовими методами пізнання і аналізу в менеджменті. Формування логіки нового економічного мислення та належного рівня економічної культури.

Передумови для вивчення навчальної дисципліни знання з дисциплін: «Економічна теорія», «Філософія», «Економіка підприємства»

Для засвоєння майбутніми фахівцями знань з курсу «Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу», необхідно володіння наступними компетентностями:

ЗК3. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК4. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК10. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК12. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

СК1. Розуміння предметної області і специфіки професійної діяльності.

СК5. Здатність управляти підприємством, приймати рішення у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК10. Здатність працювати з технічною, економічною, технологічною та іншою документацією та здійснювати розрахункові операції суб'єктом готельного та ресторанного бізнесу.

СК13. Здатність здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК15. Здатність забезпечити розвиток закладів готельного, ресторанного та курортного господарства із створенням інклюзивного середовища для безбар'єрного простору.

Результати навчання

РН 4. Аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та рекреаційного господарства.

РН 5. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН 6. Аналізувати, інтерпретувати і моделювати на основі існуючих наукових концепцій сервісні, виробничі та організаційні процеси готельного та ресторанного бізнесу.

РН 12. Здійснювати ефективний контроль якості продуктів та послуг закладів готельного і ресторанного господарства.

РН 15. Розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН 16. Виконувати самостійно завдання, розв'язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності.

РН 23. Скласти та узгоджувати план власного дослідження і самостійно збирати матеріали за визначеними джерелами.

РН 24. Використовувати різноманітні інформаційні джерела для повного та всебічного аналізу управлінських, економічних та технологічних процесів готельно-ресторанної справи.

РН 25. Проявляти повагу до індивідуального і культурного різноманіття. Толерантно ставитися до осіб, що мають інші соціокультурні, гендерно-вікові відмінності, осіб з інвалідністю.

РН 26. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати професійної діяльності відповідно до чинних законодавчих, нормативно-правових актів щодо забезпечення діяльності закладів гостинності, відпочинку й оздоровлення.

Результати вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу»

Згідно з вимогами освітньої програми Здобувачі повинні знати:

1. особливості менеджменту підприємств готельного та туристичного комплексу;
2. інформаційно-комерційну діяльність документально-інформаційних систем; технології формування, організації та використання інформаційних ресурсів, інформаційного менеджменту;
3. основні положення законодавчих та нормативних актів з охорони праці в галузі;
4. адміністративну та юридичну відповідальність за порушення санітарного законодавства;
5. як створювати власний імідж та вдосконалювати його складові: зовнішній вигляд, манери;
6. як застосовувати сучасні методи для аналізування тенденцій і перспектив розвитку індустрії гостинності; планувати і управляти процесами у виробничій та організаційно-обслуговуючій підсистемах підприємств (закладів);
7. як вивчати та аналізувати потреби споживачів та забезпечувати високий рівень сервісу у підприємствах індустрії гостинності;
8. як брати участь у розробленні схеми контролю на виробництві;
9. як забезпечувати якісне виконання завдань професійної діяльності відповідно до нормативних актів, вносити пропозиції щодо перегляду застарілих стандартів, які діють на підприємстві.

вміти:

1. доносити до фахівців і нефахівців інформацію, ідеї, проблем, рішення та власний досвід в галузі професійної діяльності;
2. на основі на основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів

рішень;

3. проводити моніторинг змін у законодавстві, орієнтуватися у нормативних актах, щоб забезпечувати правомочність рішень;
4. визначати функції менеджменту, моделювати організаційні структури управління різних типів для підприємств готельного, ресторанного, туристичного сервісу;
5. аналізувати й оцінювати варіанти проектів готельно-ресторанних і туристичних послуг і визначати найбільш раціональні з них для реалізації в практиці бізнесу;
6. добирати і використовувати методи соціально-психологічного впливу у професійній та інших сферах діяльності;
7. організовувати і проводити роботи з удосконалення організації виробництва, впровадження прогресивної технології, підвищення якості продукції, ефективного використання техніки та інших ресурсів, підвищення професійної майстерності працівників;
8. спрямовувати діяльність колективу закладу на забезпечення ритмічного процесу обслуговування та виробництва власної продукції в необхідному асортименті високої якості;
9. організовувати ефективну взаємодію всіх підрозділів, цехів, дільниць та інших структур закладу ресторанного, готельного господарства, санаторно-курортного закладу;
10. використовувати знання в галузі психології для організації якісного обслуговування споживачів послуг в готельно-ресторанній сфері, здатність створювати сприятливий клімат у професійному колективі;
11. забезпечувати належну організацію і раціональний розподіл праці з урахуванням кваліфікації, досвіду роботи працівників, вимог виробництва, впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці та оптимізації зайнятості персоналу;
12. здійснювати організаційно-технічні заходи щодо покращання умов праці персоналу, запобігати виробничому травматизму, забезпечувати виконання працівниками правил і норм охорони праці;
13. організовувати процеси виробництва, надання та споживання основних і додаткових послуг на підприємствах готельно-ресторанного господарства;
14. оптимізувати управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у межах логістичної системи підприємства;
15. користуватися нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність суб'єктів сфери гостинності;
16. здійснювати оперативний контроль за культурою та технікою обслуговування, дотримання санітарно-гігієнічних вимог на підприємствах готельного і ресторанного господарств, санаторно-курортних закладів;
17. аналізувати використання ресурсів підприємства з метою їх оптимізації, управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у межах логістичної системи підприємства готельного та

ресторанного господарства, курорту;

18. здійснювати аналізування збуту продукції (послуг) та зміни попиту на них.

Обсяг навчальної дисципліни: Додатки 1.1, 1.2. *(оновлюється щорічно)*.

Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Сутність та основні засади менеджменту

ТЕМА 1. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу

Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності. Менеджери та підприємці. Рівні управління. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Методи дослідження в менеджменті. Історія та етапи розвитку менеджменту. Розвиток управлінської науки в Україні. Місія, мета та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Передумови виникнення науки управління організацією.

ТЕМА 2. Організація - як соціальна структура. Організаційні структури управління

Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища. Організації як об'єкти управління. Колективи (групи) працівників в організації. Фактори впливу на організацію. Процес менеджменту. Види організацій сфери готельно-ресторанного бізнесу України. Сутність та особливості організаційних структур, застосовуваних на підприємствах. Умови ефективності структури управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

ТЕМА 3. Функції, фактори й принципи менеджменту

Основні фактори менеджменту та принципи господарського управління. Поняття «функцій менеджменту», їх роль в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Фактори менеджменту. Технічні, організаційні, економічні, соціальні фактори. Сутність та особливості функцій менеджменту і їх класифікація. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту.

ТЕМА 4. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту й можливостей ринку. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу

факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери. Аналіз факторів зовнішнього середовища. Аналіз середовища безпосереднього оточення. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі. Суть організації стратегічного планування й управління на підприємствах. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт.

ТЕМА 5. Функція менеджменту - організація виробництва послуг

Сутність і завдання функції організації виробництва послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Організування як загальна функція менеджменту. Сутність та особливості функції організування. Побудова організацій. Аналіз та оцінювання організаційних структур управління. Формування організаційних структур управління підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Функція менеджменту «організація виробництва послуг проживання». Функція менеджменту «організація виробництва послуг харчування». Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів в ресторанах. Управління якістю кулінарної продукції.

ТЕМА 6. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі

Мотивування як загальна функція менеджменту. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування. Матеріальне стимулювання праці. Теоретичні основи мотивації й стимулювання. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі. Мотиваційні основи управлінської праці.

ТЕМА 7. Функція контролю у готельно-ресторанному бізнесі

Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Контролювання як загальна функція менеджменту. Сутність й особливості контролювання. Види контролю. Система контролювання виробничих процесів. Ефективність функції контролю у готельно-ресторанному бізнесі. Методи менеджменту. Сутність та особливості формування методів менеджменту. Класифікація та характеристика методів менеджменту. Управлінські рішення. Сутність, класифікація та процес вироблення управлінських рішень. Оптимізація управлінських рішень. Регулювання як загальна функція менеджменту.

ТЕМА 8. Системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Економічні методи менеджменту, їх значення і ефективність використання. Організаційно-адміністративні методи управління. Соціально-психологічні методи управління. Управлінські рішення у менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні технології управління колективами. Комунікаційні процеси в системі управління. Інформація та комунікації у менеджменті. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення. Комунікаційний процес. Комунікації ділових партнерів. Особливості спілкування та проведення переговорів з іноземними контрагентами.

Керівництво та лідерство в організації. Сутність, основні засади керівництва та лідерства. Підходи до керівництва. Стилi керівництва. Конфлікти як об'єкт керівництва. Стреси як об'єкт керівництва.

Змістовний модуль 2. Планування – як функція менеджменту. Бізнес-планування

Тема 9. Планування та його значення в економіці підприємства. Види планування

Роль планування в людській діяльності. Планування як наукове прогнозування ходу та здобутків виробництва, визначення шляхів і засобів його реалізації. Принципи планування підприємств: комплексність, вилучення провідних ланок, різноманітність методологій, відповідність рішень, що приймаються, реальній інформації. Різноманітність планової роботи на підприємстві. Класифікація планів за терміном їх дій. Класифікація планів за їх змістом: виробничі, технічні, економічні, інвестиційні, маркетингові тощо. Техніко-економічні та оперативно-виробничі плани та планування.

Зміст планування підприємств. Планування ефективності виробництва й організаційно-технічних заходів. Планування виробництва продукції, її збуту та реалізації у зв'язку з плануванням маркетингу й виробничої потужності. Планування трудових показників та соціального розвитку. Планування матеріально-технічного забезпечення. Планування прибутків та фінансів.

Органи техніко-економічного планування на підприємстві. Порядок розробки планів підприємства, взаємовідносини відділів, служб і цехів у процесі планування.

Тема 10. Оперативне планування

Функції, завдання та основні вимоги до оперативного планування виробництва. Зміст оперативного планування. Види систем оперативного планування виробництва. Системи оперативного планування, що застосовуються в операційних системах різного типу. Вартісне планування випуску та реалізації продукції. Товарна, реалізована продукція. Валова, чиста, умовно-чиста та нормативно чиста продукція, їх склад та розрахунок.

Розрахунок обсягу виробництва в сталих цінах для визначення дійсного зростання обсягу. Зміст та значення плану матеріально-технічного забезпечення.

Завдання та значення планування праці, заробітної плати, кадрів та соціальних питань. Заробітна плата як важлива складова частина витрат і як потужний фактор стимулювання виробництва. Планування чисельності персоналу. Планування заробітної плати та фонду споживання. Планування кадрів і зайнятості. Планування витрат, собівартості, прибутку та фінансів підприємства.

ТЕМА 11. Планування — як функція менеджменту

Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту й можливостей ринку. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери. Аналіз факторів зовнішнього середовища. Аналіз середовища безпосереднього оточення. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі. Суть організації стратегічного планування й управління на підприємствах. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт.

Тема 12. Розробка бізнес-плану. Характеристика розділів I та II (Опис галузі й компанії)

Бізнес-план як документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Мета розробки бізнес-плану. Цілі, місія, інформаційна база, методи та принципи бізнес-планування. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Аналіз галузевих факторів на підготовчій стадії розробки бізнес-плану. Перспективність галузі, в якій планує вести діяльність підприємство, базуючись на таких характеристиках, як темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (надання послуг), зміна рівня конкуренції, особливості проходження певної стадії життєвого циклу продукції або навіть розвитку галузі, напрями зміни споживчих смаків та переваг. Сильні та слабкі сторони підприємства, SWOT-аналіз проекту.

Стратегія досягнення цілей. Розділ I: загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг). Опис галузі і компанії. Висвітлення питання розкриття концепції поведінки підприємства у галузі.

Тема 13. Розділи III і IV бізнес-плану. Опис послуг (товарів). Продажі й маркетинг.

Обґрунтування існування та місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства. Послідовність розробки розділу бізнес-плану «Дослідження ринку» (Опис послуг (товарів)). Процедура сегментації споживачів. Позичування товарів (послуг) на ринку. Прогнозна оцінка обсягів річних продаж. Кількісні методи прогнозування обсягів доходу. Компоненти розробки стратегії маркетингу: формування цінової політики підприємства; обґрунтування каналів збуту продукції; вибір способів організації рекламної кампанії; формування політики підтримки продукції (послуг) підприємства на ринку. Товарна політика підприємства. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу, інформація про які в подальшому буде перенесена до розділу «Фінансовий план». Розподіл бюджету витрат на маркетинг. Прогнозування доходу від реалізації продукції.

Тема 14. Розділи V, VI бізнес-плану. Виробничий план. Організаційний план.

Цілі розробки розділу «Виробничий план» і відповіді на питання: де буде виготовлятися продукція підприємства; якою є послідовність виконання виробничих операцій; які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу; яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування та суми амортизаційних відрахувань ін. Формування «Виробничого плану» на основі плану збуту продукції (складеного у «Маркетинг-плані») та запроєктованих виробничих потужностей підприємства. Основні ресурсні обмеження у «Виробничому плані» - планова виробнича потужність. Планування виробничої програми підприємства. Планування потреб в основних і оборотних фондах. Потреби у персоналі. Умовно-постійні й умовно-змінні витрати, точка. Кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці продукції. Розділ «Організаційний план» і обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання. Вибір організаційної структури управління підприємством. Кадрова політика підприємства.

Тема 15. Розділи VII і VIII бізнес-плану. Фінансовий план. Оцінка ефективності проекту.

Показники «Фінансового плану» і їх значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Мета цього розділу бізнес-плану і відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності. Загальна сума інвестицій для реалізації підприємницького проекту: витрати на формування основного (необоротного) капіталу і оборотного капіталу, виробничі витрати та витрати на збут. Основні табличні форми фінансового плану: план руху грошових коштів (план доходів та витрат); план чистого доходу; проектний баланс. Очікувані фінансові коефіцієнти:

ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту; та показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Показник рентабельності. Чиста поточна вартість по кожному періоду реалізації підприємницького проекту, внутрішня норма окупності, період окупності. Точка беззбитковості бізнес-проекту. Перевірка бізнес-плану за двома напрямками: експертиза планового документа; експертиза бізнес-проекту.

Тема 16. Розділи ІХ, Х бізнес-плану. Гарантії та ризики компанії. Резюме.

Види та сутність підприємницького ризику. Ризик як рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату. Види ризиків. Втрати від ризику в підприємницькій діяльності: матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат. Методи оцінки ризику: метод коригування норми дисконту; метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів вірогідності); аналіз чутливості, метод сценаріїв, метод дерева рішень. Показники рівню ризикованості підприємницького проекту: дисперсія, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації. Резюме, його мета і структура.

Форма підсумкового контролю успішності навчання

Підсумковий контроль – це перевірка рівня засвоєння знань, навичок, вмій та інших компетенцій за певний період навчання (навчальний семестр, навчальний рік).

З навчальної дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу» передбачено:

- для денної форми навчання – екзамен;

Політика курсу, критерії та засоби оцінювання успішності навчання

Політика курсу: обов'язкове відвідування лекційних, семінарських та практичних занять; гідна поведінка в аудиторії; обов'язкове відвідування консультацій

За кредитно-модульною системою викладення навчальної дисципліни «Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу» застосовуються такі основні види контролю знань:

1. поточний контроль – систематично на різних навчальних заняттях впродовж семестру у формах:

2. усне опитування;

3. письмові контрольні експрес-роботи;

4. тестовий контроль;

5. підсумковий контроль – у кінці семестру після вивчення навчальної дисципліни у формі екзамену.

За рішенням викладача або кафедри *нараховуються заохочувальні бали* за наступні види робіт:

- за систематичну продуктивну активність під час проведення аудиторних занять;
- за виконання творчих завдань підвищеної складності (конкретне значення визначає викладач);
- за участь у конференціях, олімпіадах, іншій науковій, методичній роботі тощо.

Умови ліквідації заборгованостей з поточної роботи: здобувачі, які пропустили семінарські заняття або лекції, мають можливість відпрацювати заборгованості під час консультацій, що проводяться викладачем, відповідно до графіку консультацій. Для отримання певної кількості балів здобувач має можливість усно відповісти на питання теми, за якою він має заборгованість або виконати індивідуальну роботу, що складається з завдань, визначених викладачем в кожному окремому випадку (в залежності від обсягу заборгованості).

Обов'язковою умовою при нарахуванні загальної кількості балів здобувачу є необхідність дотримання принципів політики доброчесності. Дотримання *академічної доброчесності* передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, поточного та підсумкового контролю результатів навчання; посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Якщо має місце виявлення випадків академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації, списування, обману з боку здобувачів встановлюється академічна відповідальність. До здобувачів застосовуються види відповідальності, передбачені частинами 6 та 7 статті 42 Закону України «Про освіту».

Підсумкове оцінювання: умови для складання екзамену: до екзамену допускаються здобувачі вищої освіти, які пройшли оцінювання за усіма формами поточного контролю, передбаченого робочою програмою.

Критерії переведення оцінок за 100-бальною шкалою у національну шкалу та шкалу ЄКТС

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою (екзамен /залик)	Оцінка за шкалою ЄКТС	
		Оцінка	Пояснення
90–100	Відмінно	A	«Відмінно» – теоретичний зміст курсу засвоєний у повному обсязі; сформовані необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; усі навчальні завдання, передбачені програмою навчання, виконані в повному обсязі.

83–89	Добре	В	«Дуже добре» – теоретичний зміст курсу засвоєний у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; усі навчальні завдання, передбачені програмою навчання, виконані , якість виконання більшості з них оцінена кількістю балів, близькою до максимальної .
75–82		С	«Добре» – теоретичний зміст курсу засвоєний цілком; в основному сформовані практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; усі навчальні завдання, передбачені програмою навчання, виконані , якість виконання жодного з них не оцінена мінімальною кількістю балів, деякі види завдань виконані з помилками .
68–74	Задовільно	Д	«Задовільно» – теоретичний зміст курсу засвоєний не повністю , але прогалини не носять істотного характеру; в основному сформовані необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано , деякі з виконаних завдань містять помилки .
60–67		Е	«Достатньо» – теоретичний зміст курсу засвоєний частково; не сформовані деякі практичні навички роботи; частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального .
35–59	Незадовільно	FX	«Умовно незадовільно» – теоретичний зміст курсу засвоєний частково; не сформовані необхідні практичні навички роботи; більшість навчальних завдань не виконано або якість їх виконання оцінено кількістю балів, близькою до мінімальної ; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання).
1–34		F	«Безумовно незадовільно» – теоретичний зміст курсу не засвоєний; не сформовані необхідні практичні навички роботи; усі виконані навчальні завдання містять грубі помилки або не виконані взагалі ; додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не призведе до значного підвищення якості виконання навчальних завдань.

Розподіл балів за формою навчання та контролю для навчальної дисциплін

ДЛЯ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ		
Поточний контроль (ПК)		Підсумковий контроль ЕКЗАМЕН (Е)
Аудиторна робота	Самостійна (індивідуальна) робота	
≤ 40	≤ 20	
≤ 60		
Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК+ Е ≤ 100		

ДЕННА ФОРМА НАВЧАННЯ

Розподіл балів, які отримують студенти

Критерії оцінювання аудиторної роботи Здобувачів

Аудиторні заняття (індивідуальна робота, Самостійна робота, к/р тощо)									Підсумкова атестація (екзамен)	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Сам., Инд. раб.	40	100
5	5	5	5	5	5	5	5	20		
60										

Умовні позначення: T1 – T8 – теми лекцій; 5; 20; 40; 60; 100 – максимально можлива кількість балів;

Критерії оцінювання різноманітних видів навчальної роботи (поточний контроль; письмові роботи; тестування; індивідуально-дослідні завдання; самостійні завдання; практичні завдання)

Метод демонстрування результатів навчання С/З	Бал
Семінарські заняття(Теми 1-8)	
Письмовий звіт по запитанням, обраним викладачем (2 запитання) щодо завдань для самостійної роботи до семінарського заняття (За кожною темою)	3
Інформативний реферат на запитання, обране Здобувачем самостійно за індивідуальними завданнями до семінарського заняття. (За кожною темою)	2
Разом	5
Метод демонстрування результатів навчання П/З	
Письмовий звіт по запитанням, обраним викладачем (2 запитання) щодо завдань для самостійної роботи до семінарського заняття (За кожною темою)	2
Рішення задач	3
Разом	5

Критерії оцінювання аудиторної роботи Здобувачів

БАЛИ	ПОЯСНЕННЯ
5	Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані в повному обсязі. Під час заняття продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання, розв'язання практичних

	завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні предметної області навчальної дисципліни
4	Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом заняття навчальні завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями . Під час заняття продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні предметної області навчальної дисципліни.
3	Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні ; практичні навички та вміння мають поверхневий характер , потребують подальшого напрацювання та закріплення; навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані, деякі види завдань виконані з помилками .
2	Питання, винесені на розгляд, засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру ; практичні навички та вміння сформовані недостатньо ; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки , які потребують подальшого усунення.
1	Студент не готовий до заняття, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, невпевнено відтворює терміни і поняття, що розглядалися під час заняття, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань.
0	Відсутність на занятті

Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

Internet

Інформаційне та методичне забезпечення навчальної дисципліни (рекомендовані джерела інформації)

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
 2. Конспект лекцій (скорочений).
 3. Плани семінарських (практичних) занять.
 4. Завдання та тематика контрольних робіт для студентів-заочників.
 5. Інструктивно-методичні матеріали до лекційних занять.
 6. Інструктивно-методичні матеріали до семінарських (практичних) занять.
 7. Завдання для виконання письмових модульних робіт.
 8. Роздатковий матеріал.
 9. Екзаменаційні (залікові) білети з дисципліни.
- Додаток 2 (оновлюється щорічно та/або в разі необхідно)

Додаток 1.1.
до Робочої програми з навчальної
дисципліни

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор ВНПЗ «Дніпровський
гуманітарний університет»

Тетяна АЛФЬОРОВА
_____ **2024**

ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь _____ **бакалавр** _____ Спеціальність _____ **241 «Готельно – ресторанна справа»** _____
(назва ступеня вищої освіти) (шифр і назва)

на 2024 / 2025 навчальний рік

Форма навчання _____ **денна** _____ Обсяг _____ **3** кредитів ЄКТС, _____ **90** _____ годин

Кафедра (-и) _____ Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Курс _____ **4 (7 семестр)** _____ Групи _____ **ГР-2** _____

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна) робота
			Всього	Лекції	Семінари	Практ. заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Змістовний модуль 1. Сутність та основні засади менеджменту						
	Тема 1. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу.	12	4	2		2	8
2	Тема 2. Організація - як соціальна структура. Організаційні структури управління.	12	4	2		2	8
3	Тема 3. Функції, фактори й принципи менеджменту.	11	4	2		2	7
4	Тема 4. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	11	4	2		2	7
5	Тема 5. Функція менеджменту - організація виробництва послуг.	11	4	2		2	7
6	Тема 6. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі.	11	4	2		2	7

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна) робота
			Всього	Лекції	Семінари	Практ.заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
7	Тема 7. Функція контролю у готельно-ресторанному бізнесі	11	4	2		2	7
8	Тема 8. Системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	11	4	2		2	7
	Разом за семестр	90	32	16		16	58
	Форма підсумкового контролю	екзамен					

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

бакалавр
(назва ступеня вищої освіти)

Спеціальність

241 «Готельно – ресторанна справа»
(шифр і назва)

на 2024 / 2025 навчальний рік

Форма

навчання

денна

Обсяг

3

кредитів ЄКТС,

90

годин

Кафедра (-и)

Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Курс

4 (8 семестр)

Групи

ГР-2

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна) робота
			Всього	Лекції	Семінари	Практ.заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
	Змістовний модуль 2. Планування – як функція менеджменту. Бізнес-планування						
1	Тема 9. Планування та його значення в економіці підприємства. Види планування	12	4	2		2	8
2	Тема 10. Оперативне планування	12	4	2		2	8
3	Тема 11. Планування — як функція менеджменту	11	4	2		2	7
4	Тема 12. Розробка бізнес-плану. Характеристика розділів I та II (Опис галузі й компанії)	11	4	2		2	7

№ теми згідно з РПНД	Назва теми (згідно з РПНД)	Загальний обсяг годин	Аудиторна робота				Самостійна (індивідуальна) робота
			Всього	Лекції	Семінари	Практ. заняття	
1	2	3	4	5	6	7	8
5	Тема 13. Розділи III і IV бізнес-плану. Опис послуг (товарів). Продажі й маркетинг.	11	4	2		2	7
6	Тема 14. Розділи V, VI бізнес-плану. Виробничий план. Організаційний план.	11	4	2		2	7
7	Тема 15. Розділи VII і VIII бізнес-плану. Фінансовий план. Оцінка ефективності проекту.	11	4	2		2	7
8	Тема 16. Розділи IX, X бізнес-плану. Гарантії та ризики компанії. Резюме.	11	4	2		2	7
	Разом за семестр	90	32	16		16	58
	Форма підсумкового контролю	екзамен					

Розглянуто на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

Завідувач кафедри



(підпис)

Т.В. Тесленко

Додаток 2
до Робочої програми з навчальної
дисципліни

ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

бакалавр

Спеціальність

241 «Готельно-
ресторанна справа»

(назва ступеня вищої освіти)

(шифр і назва)

на 202__ / 202__ навчальний рік

Основні нормативні акти:

1. Конституція України : від 01.01.2020 р.
URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про захист прав споживачів : закон України, №3161-IV від 01.01.2005 р. URL: <https://www.unian.ua/consumers/207061-zakon-ukrajini-pro-zahist-prav-spojivachiv.html>
3. Про якість і безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини : закон України № 2116 – 15 від 21.10.2004 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/z970771?ed=2004_11_18
4. Про оподаткування прибутку підприємств : закон України від 01.01.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80>
5. Про ціни і ціноутворення : закон України від 09.06.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
6. Про запровадження єдиного збору, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України: закон України від 01.01.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2659-14#Text>
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini.htm
8. Податковий кодекс України від 06.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>;
9. Бюджетний кодекс України від 06.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
10. Положенням «Про Міністерство фінансів України», яке затверджує Кабінет Міністрів від 17.02.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text>.

Підручники:

1. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування. 2016. № 1. С. 7-22.

2. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В.. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу) : підручник . К. КНУТД, 2014. 360 с.
3. Мальська М. П., Пандяк І. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник . М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К. : Центр учбової літератури, 2012. 470 с.
4. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. 552 с.
5. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2009. 343 с.
6. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2015. 292 с

Навчальні посібники

1. Головка О. Організація готельного господарства : навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К. : Кондор, 2011. 408 с.
2. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 503 с.
3. Должанський З. І., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. Посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 384 с.
4. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. 190 с.
5. Кучеренко В. Р., Карпов В. А. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Знання, 2016. 423 с.
6. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2010. 50 с.
7. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.
8. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. К. ТОВ “Вид-во “ЦУЛ”. 2013. 248 с.
9. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник для студ. вищих навч. Закладів. К. : Ліра-К, 2010. 386 с.
10. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с
11. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П..Управління змінами : навч. пос. Х. ХДУХТ, 2017. 226 с
12. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ. 2016. 322с.
13. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. С. 528 с.

14. Сахно Є. Ю. Менеджмент малих та середніх підприємств : навч. посіб. К. Кондор, 2013. 342 с.
15. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник . Харків: Фірма «БУРУН і К». 2013. . 264 с
16. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта.2018. 620с.
17. Торяник В.М., Джинджоян В.В. Механізми державного управління туристичною галуззю в Україні (ліцензування, сертифікація, стандартизація): Словник=довідник. Навчальний посібник. ВНПЗ ДГУ. 2020 р. 182 с.
18. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування : навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Каравела, 2014. 233 с.

Монографії

6. Артус М. М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008.
7. Боярко І. М., Люта О. В., Пігуль Н.Г. Місцеві бюджети у забезпеченні соціально-економічного розвитку міста : монографія. Суми : ПВКП «Корпункт». 2017. 92 с.
8. Волохова І. С. Міжбюджетні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Одеса : Атлант. 2018. 234 с.
9. Лисенко О. В. Дослідження резервних фондів на малих і середніх підприємствах України. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д. е. н., проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. Дніпро : ТОВ «Акцент ПП», 2016. С. 76–83.
10. Лисенко О. В. Управління процесом врівноваження фінансування короткострокових виробничих періодів підприємств сфери гостинності. Ефективне управління розвитком індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : колективна монографія. : за заг. ред. В. В. Джинджояна. Дніпро : ЛІРА, 2022. С. 107 — 129.
11. Лисенко О. В., Бондаренко К. В. Тенденції змінення цін на стандартні номери в готелях Варшави. Глобальні зміни розвитку суспільства на зламі тисячоліть : кол. моногр. : Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 90 — 109. (0,91 д.а.)
12. Прикладні аспекти прогнозування розвитку складних соціально-економічних систем : Монографія / За ред. О. І. Черняка, П. В. Захарченка. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В, 2015. 384 с.

Інші наукові видання

1. Джинджоян В.В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. *Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць*. Рівне : НУВГП, 2019. Вип. 2(86). С. 141-150. (0,7 д.а.)
2. Дерлоу, Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. Наукова думка, 2010. 242с.

3. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf
4. Левицький С. І. Актуальні проблеми прогнозування поведінки складних соціально-економічних систем / за ред. Черняка О. І., Захарченка П. В. Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. 512 с.
5. Лисенко О. В. Моделювання процесу забезпечення достатнього рівня фінансування операційного періоду підприємств. Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2020. – Т. 25. – Вип. 4 (83). – С. 116 – 121.
6. Сазонець І.Л., Саленко А.С. Детермінанти лібералізації високотехнологічного підприємництва в умовах постіндустріального переходу. Рівне. Волин. Обереги, 2019. 176 с.
7. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Інституційні основи державної підтримки лібералізації підприємницької діяльності. *Економіка та держава*. 2019. С. 23 – 26.
8. Святюк О.Р. Основні ділові якості менеджера URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2013_8_43
9. Попович Т.М. Електронний навчально-методичний комплекс з дисципліни «менеджмент організації» URL: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/NMKD/>

Інтернет – ресурси:

1. Верховна Рада України: www.portal.rada.gov.ua
2. Кабінет Міністрів України: www.kmu.gov.ua
3. Державна служба статистики України: www.ukrstat.gov.ua
4. Міжнародний валютний фонд: www.imf.org
5. Human development report: www.hdr.undp.org
6. United Nations Statistics Division: www.unstats.un.org
7. Statistical Office of the European Communities: www.europa.int

Розглянуто на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 14.06.2024 р., протокол №10

Завідувач кафедри



(підпис)

Т.В. Тесленко

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

**ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ)
ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

бакалавр

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма

Готельно-ресторанна справа

(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)

наказ № 34-02 від 25.04.2024 р.

Форма навчання

денна

(денна/заочна)

у 202 /202 навчальному році

Плани семінарських
(практичних) занять
обговорені та схвалені на

засіданні кафедри

протокол від 14.06.2024 р. № 10



**ЗАВІДУВАЧ КАФЕДРИ
Тетяна ТЕСЛЕНКО**

(підпис)

ДНІПРО – 2024

«Менеджмент готельного і ресторанного бізнесу» // Плани семінарських (практичних) занять для денної форми навчання. Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024. 51 с.

РОЗРОБНИКИ: Лисенко О. В., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, кандидат економічних наук.

Змістовний модуль 1. Сутність та основні засади менеджменту

Тема 1. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу *Практичне заняття № 1 – 2 год.*

План

1. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності.
3. Менеджери та підприємці.
4. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
5. Методи дослідження у менеджменті.
6. Історія та етапи розвитку менеджменту. Розвиток управлінської науки в Україні.
7. Передумови виникнення науки управління організацією.
8. Рівні управління.
9. Місія менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
10. Мета менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
11. Завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *уміння сформулювати місію та мету підприємства;*
- *навички розробляти завдання менеджменту підприємства.*

Завдання для самостійної роботи до Теми 1:

1. Які вимоги висуваються до сучасного керівника підприємства готельно-ресторанного профілю?
2. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
3. Назвіть основні завдання теорії менеджменту.
4. Назвіть особливості менеджерської діяльності на підприємствах готельного бізнесу.
5. Визначте місію підприємств різної зірковості.
6. За якими критеріями класифікуються цілі підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
7. Перелічіть напрями, за якими встановлюються цілі підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
8. Яким вимогам повинні відповідати вірно сформульовані цілі?
9. Назвіть основні групи менеджерів залежно від складності вирішуваних ними задач і функцій.
10. Перелічіть основні види менеджменту.
11. В чому полягає сутність організаційного, стратегічного, виробничого та фінансового менеджменту?
12. Назвіть основні принципи менеджменту.

13. Охарактеризуйте історичні етапи розвитку теорії і практики менеджменту.
14. Назвіть основні напрями, які заклали основу науки управління.
15. Поясніть сутність кількісного і процесного підходів в менеджменті.
16. Охарактеризуйте системний і ситуативний підходи в менеджменті.
17. Перелічіть основні положення сучасної концепції менеджменту.

Індивідуальні завдання до Теми 1

Теми рефератів

1. Рівні управління.
2. Місія менеджменту.
3. Мета менеджменту.
4. Завдання менеджменту.

Завдання. Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії підприємства. Ваше розуміння і дії щодо вирішення цього питання.

1. Залучити до формування місії всіх працівників підприємства.
2. Скликати лише командну групу, яка буде займатися розробленням місії підприємства.
3. Місія підприємства зрозуміла сама собою і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.
4. Місію підприємства повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання. Заповнити таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу перукарня й інші послуги): ресторан, каси попереднього продажу квитків, привокзальна автостоянка, туристичне агентство, пасажирський вагон далекого сполучення, місце паркування біля офісних центрів, привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини, ательє, клінінгова компанія

Місії бізнесу в різних сферах діяльності		
Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
1	2	3
ПРИКЛАД: перукарня й інші послуги	Стрижка, укладання волосся	Ми робимо жінок вродливими
ресторан		
каси попереднього продажу квитків		

привокзальна автостоянка		
туристичне агентство		
пасажирський вагон далекого сполучення		
місце паркування біля офісних центрів		
привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини		
ательє		
клінінгова компанія		

Таблиця

Тести

Складний процес, який передбачає цілеспрямований вплив на об'єкти системи з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший для досягнення певних цілей, – це:

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) керування;
- г) адміністрування;
- д) стимулювання.

Менеджмент – це:

- а) мистецтво управління;
- б) вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях;
- в) галузь знань;
- г) органи управління;
- д) усі відповіді правильні.

Менеджмент починається з:

- а) постановки цілей;
- б) раціонального розподілу ресурсів;
- в) стимулювання персоналу;
- г) розподілу робіт серед виконавців;
- д) призначення виконавців.

Предметом вивчення менеджменту як науки є:

- а) теоретичні засади управлінської діяльності;
- б) практика управління організаціями;
- в) проектування систем менеджменту;
- г) досвід діяльності окремих організацій;
- д) усі відповіді правильні.

Об'єктом вивчення менеджменту як науки є:

- а) організація роботи з постачальниками;
- б) процес управління діяльністю організацій;
- в) матеріальні та пов'язані з ними інформаційні потоки;
- г) процес задоволення потреб споживачів;
- д) забезпечення якості продукції.

ТЕМА 2. Організація - як соціальна структура. Організаційні структури управління

Практичне заняття № 2 – 2 год.

План

1. Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища.
2. Колективи (групи) працівників в організації.
3. Фактори впливу на організацію.
4. Процес менеджменту.
5. Умови ефективності структури управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
6. Організації як об'єкти управління.
7. Види організацій сфери готельно-ресторанного бізнесу.
8. Сутність та особливості організаційних структур, застосованих на підприємствах.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *уміння: розуміти сутність та особливості організаційних структур, застосованих на підприємствах;*
- *навички: побудова організаційної структури підприємства*

Завдання для самостійної роботи до Теми 2:

1. В чому полягає сутність поняття «організаційна структура управління»?
2. Поясніть термін «рівень управління». Охарактеризуйте рівні управління організацією.
3. Дайте характеристику вертикальному і горизонтальному розподілу праці.
4. Назвіть основні види розподілу праці.
5. Охарактеризуйте напрями вертикального розподілу праці.
6. Розкрийте сутність лінійної, функціональної, лінійно-функціональної і лінійно-штабної структур управління.
7. Дайте характеристику бюрократичній, дивізійній і матричній структурам управління.
8. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?

9. Які види організаційних структур застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі?

10. У чому полягають негативні сторони лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур?

11. Якими є позитивні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?

12. Чим зумовлюється необхідність реструктуризації підприємств готельно-ресторанного бізнесу?

13. За якими напрямками може здійснюватись розподіл праці у структурі управління?

14. Як спеціалізація впливає на ефективність структури управління?

15. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.

16. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.

Індивідуальні завдання до Теми 2

Теми рефератів

1. Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища.
2. Фактори впливу на організацію.
3. Процес менеджменту.
4. Умови ефективності структури управління підприємств.

Завдання. Поясніть терміни:

Організаційна діяльність – визначення найбільш зв'язків між підрозділами, видами діяльності та повноваженнями посадових осіб з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених завдань.

Організаційна структура – склад, підпорядкованість, взаємодію і розподіл робіт за підрозділами і органом управління, між якими встановлюється певні відносини з приводу реалізації владних повноважень, потоків команд інформації.

Елементи організаційної структури:

- 1) підрозділи апарату управління,
- 2) окремі управлінці, які виконують функцію управління
- 3) зв'язки між підрозділами і посадовими особами

Характеристика основних складових організаційного процесу.-розподіл праці - департаменталізація - делегування повноважень - встановлення діапазону контролю - формування механізмів координації.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси системи задля виконання делегованих завдань. Межі повноважень визначаються правилами, що існують у системі, або посадовими інструкціями.

Делегування повноважень – це процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам або співробітникам для досягнення конкретних цілей організації.

Види повноважень менеджерів організації

Лінійні і штабні : рекомендаційні, з обов'язковим погодженням, паралельні, функціональні, лінійні всередині апарату .

Депертаменталізація – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів в логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних завдань . За принципом розподілу на рівні за розміром групи , за функціональною ознакою , за територіальною ознакою , на основні продукції , що випускаються , на основні інтереси споживачів

Завдання. Визначити основні особливості, переваги та недоліки лінійної та функціональної організаційних структур управління.

Лінійна структура

Переваги : Чіткість простота взаємодії, відповідальність кожного за виконання свого завдання , оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень , економічність

Недоліки : необхідність високої кваліфікації керівників , зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації, обмеженість ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Функціональна структура

Переваги : спеціалізація діяльності функціональних керівників , скорочення часу проходження інформації, розвантаження вищого керівника

Недоліки : можливість отримання суперечливих вказівок .порушення принципу єдиноначальності , складність контролю .

Тести

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля:

- а) максимізації прибутку;
- б) досягнення спільної мети;
- в) нарощення конкурентних переваг;
- г) забезпечення фінансової стійкості;
- д) зміцнення ринкових позицій.

До факторів внутрішнього середовища організації відносять:

- а) ціль;
- б) структуру організації, завдання;
- в) персонал;
- г) технологію;
- д) усі відповіді правильні.

Усі організації використовують:

- а) людські ресурси;
- б) фінансові ресурси;
- в) матеріальні (фізичні) ресурси;

- г) інформаційні ресурси;
- д) усі відповіді правильні.

Вкажіть, які з вищеназваних факторів зовнішнього середовища не відносять до факторів непрямой дії:

- а) політичні;
- б) науково-технологічні;
- в) екологічні;
- г) демографічні;
- д) преференції споживачів.

За способом і метою утворення організації поділяються на:

- а) формальні та неформальні;
- б) малі, середні, великі;
- в) бюрократичні та адаптивні;
- г) приватні, колективні, державні;
- д) промислові, сільськогосподарські, будівельні та ін.

Суб'єкт управління повинен:

- а) здійснювати процес управління;
- б) володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- в) вибирати засоби досягнення поставлених цілей;
- г) володіти здатністю реєстрації факту досягнення цілі;
- д) усі відповіді правильні.

ТЕМА 3. Функції, фактори й принципи менеджменту *Практичне заняття № 3– 2 год.*

План

1. Основні фактори менеджменту та принципи господарського управління.
2. Технічні фактори менеджменту.
3. Організаційні фактори менеджменту.
4. Економічні фактори менеджменту.
5. Соціальні фактори менеджменту.
6. Поняття «функцій менеджменту».
7. Роль функцій менеджменту в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.
8. Сутність та особливості функцій менеджменту і їх класифікація.
9. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- уміння: розрізняти фактори менеджменту;

– навички: розуміти зв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту.

Завдання для самостійної роботи до Теми 3:

1. Дайте визначення функції та процесу управління.
2. Поясніть зміст функції управління.
3. Назвіть основні функції менеджменту та дайте їм стислу характеристику.
4. Поясніть взаємозв'язок функцій управління.
5. Перелічіть основні принципи формування планів організації.
6. Що є інструментами планування діяльності підприємства?
7. Перелічіть види робіт, що включає функція планування.
8. В чому полягає сутність планування у туризмі?
9. Дайте визначення стратегічному та тактичному плануванню.
10. Поясніть взаємозв'язок функцій організації і планування в туризмі.
11. Наведіть характеристику організаційної функції в туризмі.
12. Які принципи полягають в основі здійснення організаційної функції?
13. Дайте визначення поняттю «принципи управління».
14. На які групи поділяються принципи управління?
15. Перелічіть загальні принципи управління та дайте їм стислу характеристику.
16. В чому полягає сутність принципу поєднання централізації і децентралізації?
17. Назвіть форми демократизації управління.
18. Поясніть зміст принципу стійкості і мобільності системи управління.

Індивідуальні завдання до Теми 3

Теми рефератів

1. Основні фактори менеджменту та
2. принципи господарського управління.
3. Поняття «функцій менеджменту».
4. Сутність та особливості функцій менеджменту і їх класифікація.

Завдання 1. Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Проаналізуйте принципи управління компанії ІВМ щодо їхньої актуальності для українських підприємств.

Принципи управління ІВМ.

1. Орієнтація на дію, на досягнення успіху. «Експериментуй першим».
2. Обличчям до споживача. «Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком».
3. Продуктивність – через людей. «У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук».
4. Зв'язок з життям, ціннісні орієнтири.
5. Вірність своїй справі. «Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести».
6. Простота форми, мінімальний штат управління.
7. Свобода дій і жорстка дисципліна одночасно.
8. Самостійність і підприємливість. «Переконайтесь, що ви помиляєтесь в межах допустимого».

Тести

Управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності, характерне для підходу:

- а) системного;
- б) ситуаційного;
- в) процесного;
- г) інтегрованого;
- д) немає правильної відповіді.

Закономірності менеджменту – це:

- а) конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час;
- б) керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління;
- в) встановлені теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення;
- г) *об'єктивно існуючі, систематично повторювані, істотні взаємозв'язки між різними елементами і явищами в процесі управління;*
- д) усі відповіді правильні.

Закономірності управління поділяються на:

- а) об'єктивні та суб'єктивні;
- б) загальні та часткові (одиничні);
- в) динамічні та статичні;
- г) загальні та спеціальні;
- д) загальнонаукові та спеціальні.

До загальних закономірностей належать:

- а) *закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні;*
- б) *закономірність зміни функцій управління;*
- в) *закономірність оптимізації числа стадій управління;*

- г) закономірність концентрації функцій управління;
- д) закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірності відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; переважної ефективності свідомого рівномірного управління; співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні формують групу:

- а) загальних закономірностей управління;
- б) часткових (одиничних) закономірностей управління;
- в) динамічних закономірностей управління;
- г) спеціальних закономірностей управління;
- д) статичних закономірностей управління.

Закономірності зміни функцій управління, оптимізації числа стадії управління, концентрації функцій управління та розповсюдженості контролю формують групу:

- а) загальних закономірностей управління;
- б) часткових (одиничних) закономірностей управління;
- в) динамічних закономірностей управління;
- г) спеціальних закономірностей управління;
- д) статичних закономірностей управління.

До основних законів менеджменту слід віднести:

- а) закон поділу праці;
- б) закон зовнішнього доповнення;
- в) закон економії часу;
- г) закон інерції;

До організаційних принципів менеджменту слід віднести:

- а) принцип компетентності;
- б) принцип ієрархічності;
- в) принцип цілеспрямованості;
- г) принцип прямого керівництва;
- д) принцип плановості.

Принцип єдиноначальності:

- а) передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого;
- б) передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку;
- в) спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій;
- г) передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей;

- д) покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.
- д) усі відповіді правильні.

ТЕМА 4. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Практичне заняття № 4 – 2 год

План

1. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту й можливостей ринку.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища. Аналіз середовища безпосереднього оточення.
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
4. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі.
5. Суть організації стратегічного планування й управління на підприємствах.
6. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
7. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ.
8. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери.
9. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *уміння: планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;*
- *навички: застосування методів аналізу в плануванні.*

Завдання для самостійної роботи до Теми 4:

1. Дайте визначення поняттю «конкурентні переваги організації».
2. Які види ресурсів лежать в основі конкурентних переваг?
3. Назвіть два види конкурентних переваг та поясніть в чому полягає їх різниця?
4. Назвіть найбільш часто використовувані напрями діяльності організацій індустрії гостинності по досягненню конкурентних переваг, а також необхідні умови їх здійснення і можливі ризики.
5. Що розуміється під термінами «бренд» і «брендінг»?
6. Назвіть шість особливостей поняття «бренд», розкрийте їх сутність.
7. Які конкурентні переваги організації готельно-ресторанних послуг забезпечує наявність відомого бренду?

8. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи створення і управління брендами організації.

9. Які є стратегії вибору назви бренду й які вони мають переваги та недоліки?

10. Які стратегії брендингу використовуються організаціями в готельно-ресторанному бізнесі?

11. Перелічіть рівні лояльності споживачів до бренду організацій індустрії гостинності.

12. Перелічіть основні принципи формування конкурентоздатного бренду в готельно-ресторанному господарстві.

13. Яке значення має стратегія диференціації бренду в організаціях готельно-ресторанної сфери?

Індивідуальні завдання до Теми 4

Теми рефератів

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Види планування.
3. Основні елементи системи планування.
4. Плани та їх структура.

Завдання. Заповніть матрицю.

ОСНОВНІ ВИДИ СТРАТЕГІЙ:

1. *Стратегія зростання – передбачає збільшення обсягів виробництва, виробничих потужностей, прибутків з темпами які перевищують темпи зростання ВВП та інфляції.*

2. *Стратегія стабільності- передбачає спрямованість на стійке зростання прибутку з темпами тотожними зростанню ВВП та інфляції. Основна увага приділяється зростанню доходів інвесторів.*

3. *Стратегія оборони – спрямованість на отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі, скорочення витрат на закупівлю сировини. Оплату робочої сили – стратегія скорочення.*

4. *Комбінована стратегія – поєднання різних стратегій для різних підрозділів корпорації.*

5. *Стратегія згортання*

Етапи розробки стратегії:

1. *Визначення місії фірми*

2. *Аналіз зовнішнього середовища*

3. *Аналіз внутрішнього середовища.*

4. *Визначення цілей діяльності організації.*

5. *Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.*

Стратегії концентрованого росту

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого росту. Це стратегії, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

> **стратегія посилення позиції** на ринку, за якої підприємство робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається установити контроль над своїми конкурентами;

> **стратегія розвитку ринку**, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

> **стратегія розвитку продукту**, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Стратегії інтегрованого росту

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Зазвичай підприємство може використовувати ці стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого росту й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі. Виділяють два основних типи стратегії інтегрованого росту:

> **стратегія зворотної вертикальної інтеграції** спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів;

> **стратегія вертикальної інтеграції**, що прямує вперед виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Цей тип інтеграції надзвичайно вигідний,

коли посередницькі послуги дуже розширюються чи коли підприємство не може знайти посередників а якісним рівнем роботи.

Стандартна матриця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Завдання. Питання-Відповідь:

За якими напрямками розробляються поточні плани?

1. *виробництво і реалізація,*
2. *технічний розвиток і організація виробництв,*
3. *підвищення рівня економічної ефективності виробництва,*
4. *норми і нормативи,*
5. *матеріально-технічне постачання,*
6. *праця і кадри,*
7. *фінанси,*
8. *соціальний розвиток колектив,*
9. *раціональне використання природних ресурсів*

Які типи планів формують систему поточних планів на підприємстві (в організації)

Тактичні плани , одноразові плани , стабільні плани

Які принципові відмінності планування за концепцією управління за цілями

Управління за цілями загальні організаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних організацій в які в свою чергу згрупували цілі окремих груп .

Які методи можуть використовуватися в процесі організаційного проектування?

- 1) *аналогій* 2) *експорно-аналітичний* 3) *структуризація цілей* 4) *організаційне моделювання*

Надайте загальну характеристику бюрократичних форм організаційних структур управління.

Чіткий розподіл праці , 2) контроль управління зверху ,3) наявність системи правил і стандартів , на основі яких відбувається управління 4) формалізація посадових обов'язків 5) найм робітників відповідно кваліфікаційним вимогам

До принципів планування слід віднести:

- а) принцип спеціалізації;
- б) принцип оптимальності;
- в) *принцип гнучкості*;
- г) принцип надійності;
- д) цільовий принцип.

До підфункцій планування відносять:

- а) встановлення цілей, прогнозування;
- б) моделювання, комбінування;
- в) програмування, інтегрування;
- г) постановка завдань, прогнозування;
- д) встановлення цілей, координування, регулювання.

Планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт; основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи організації та її структурних підрозділів – це:

- а) оперативне планування;
- б) тактичне планування;
- в) стратегічне планування;
- г) середньострокове планування;
- д) короткострокове планування.

Принцип планування, який передбачає, що планування повинне мати системний характер:

- а) принцип єдності;
- б) принцип гнучкості;
- в) принцип точності;
- г) принцип безперервності;
- д) принцип участі.

До основних переваг планування слід віднести:

- а) сприяння більш раціональному розподілу ресурсів;
- б) поліпшення контролю в організації;
- в) покращення координації дій в організації;
- г) пояснення проблем, що виникли;
- д) усі відповіді правильні.

Головне призначення організації, особлива роль, чітко виражена причина її існування, що формує основні напрями та орієнтири її діяльності – це:

- а) місія;
- б) мета;
- в) ціль;

- г) стратегія;
- д) орієнтир.

Створення планів підлеглими та затвердження їх керівництвом організації характерне для планування:

- а) «згори – вниз»;
- б) «знизу – вгору»;
- в) «мета вниз – плани нагору»;
- г) «мета знизу – плани згори»;
- д) немає правильної відповіді.

Плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того, що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити; як це має бути зроблено, - це:

- а) стратегічні плани;
- б) оперативні плани;
- в) тактичні плани;
- г) функціональні плани;
- д) виробничі плани.

Сукупність положень, основних принципів, методів, критеріїв, якими керується організації при здійсненні виробничо-господарської діяльності:

- а) процедура;
- б) політика;
- в) правило;
- г) стратегія;
- д) тактика.

Цілі організації повинні бути:

- а) конкретними, чітко визначеними;
- б) реальними;
- в) гнучкими;
- г) взаємоузгодженими в часі;
- д) усі відповіді правильні.

Плани, що носять характер напрямку дій, називаються:

- а) завдання;
- б) стратегія;
- в) орієнтири;
- г) цілі;
- д) тактика.

Виділяють:

- а) 3 основні рівні стратегій; (Загальнокорпоративна стратегія , Стратегія бізнесу; Функціональна стратегія.)

- б) 4 основні рівні стратегій;
- в) 5 основних рівнів стратегій;
- г) 2 основні рівні стратегій;
- д) 6 основних рівнів стратегій.

Набір дій, що обов'язкові для виконання в одиничних ситуаціях – це:

- а) тактика;
- б) процедура;
- в) правило;
- г) політика;
- д) стратегія.

ТЕМА 5. Функція менеджменту - організація виробництва послуг *Практичне заняття № 5 – 2 год.*

План

1. Сутність і завдання функції організації виробництва послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
2. Організування як загальна функція менеджменту. Сутність та особливості функції організування.
3. Функція менеджменту «організація виробництва послуг проживання».
4. Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах.
5. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів в ресторанах.
6. Побудова організацій.
7. Аналіз та оцінювання організаційних структур управління.
8. Формування організаційних структур управління підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності.
9. Управління якістю кулінарної продукції.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *уміння: аналізувати та оцінювати організаційну структуру управління;*
- *навички: формування організаційних структур управління підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності*

Завдання для самостійної роботи до Теми 5:

1. Що розуміють під якістю туристичних послуг?
2. З якою метою в індустрії гостинності розробляються стандарти обслуговування?
3. Яку роль відіграє персонал в поліпшенні якості готельних послуг?
4. Які вимоги ставляться до персоналу готельно-ресторанної сфери?

5. Назвіть основні складові розвиненої корпоративної культури в організаціях готельно-ресторанного бізнесу.

6. Які проблеми формування корпоративної культури існують в даний час в організаціях сфери послуг?

7. Назвіть загальні риси та відмінності у філософії таких моделей управління якістю тур послуг, як "TQM" і "Six sigma".

8. Назвіть основні причини підвищення ефективності використання персоналу готельних і ресторанных підприємств.

9. В чому полягає основний зміст поняття «корпоративна культура»?

10. За якими формами відбувається вплив корпоративної культури на конкурентоздатність готельних і ресторанных підприємств?

11. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню сторони корпоративної культури.

12. Перелічите ознаки розподілу культури миру на групи та назвіть їх відмітні характеристики.

13. Поясніть командні ролі працівників в організації індустрії туризму ви знаєте?

14. Які методи використовуються для вивчення персоналу з погляду їх сумісності для роботи в міжнародній команді?

15. Що означає поняття «емпатія» і якими способами можливе її досягнення?

Індивідуальні завдання до Теми 5

Теми рефератів

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Елементи проектування організації.
4. Характеристика структур управління.
5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

Завдання У структурі вашого цеху є дільниця, яка має важливе значення для підприємства. Директор неодноразово віддавав розпорядження щодо роботи цієї дільниці, при чому повідомляв вас про це не він, а начальник дільниці. На нараді директор різко критикує вас через незадовільну роботу цієї дільниці і нагадує про те, що його розпорядження не виконано.

Запитання.

1. Скільки рівнів управління є на підприємстві і якому типу структури це відповідає?
2. Який принцип організації управління порушив директор?
3. Як би Ви повели себе в подібній ситуації на місці начальника цеху?

Завдання Одна із найгостріших проблем організації – автономія – скільки незалежності, самоврядування та свободи має дозволяти начальник підлеглому.

Запитання.

1. Який рівень автономії потрібний чиновникові? Професорові? Підприємцю?

2. Чи буде вдалий чиновник мати успіх у приватному бізнесі? Підприємець в університеті? Чому?

Завдання. Одним із найважливіших напрямів, що забезпечують високу результативність виробництва, є управління. Це сфера діяльності, яка охоплює всі процеси, що відбуваються в організації та пов'язані як з її внутрішнім життям, так і з взаємодіями її із зовнішнім середовищем.

На прикладі двох підприємств розглянемо їх внутрішню структуру, вплив стимулів і типів управління на кінцевий результат діяльності організації, тобто на досягнення її стратегічних цілей.

Як відомо, кожне підприємство бажає максимізувати свій прибуток та мінімізувати збитки. Тому керівництво здійснює таку політику управління, яка, на його думку, буде найефективнішою та сприятиме тому, що підприємство швидко досягне очікуваних результатів.

Підприємство «Зірка» виготовляє ювелірні вироби з дорогоцінних металів (золото, срібло). Керівником підприємства є директор, який виконує головні функції стосовно прийняття рішень та делегування повноважень, він визначає цілі підприємства та планує його подальшу діяльність. Заступник директора підбирає персонал, веде переговори й укладає договори, встановлює, хто має виконувати кожне конкретне завдання. За ефективну та вчасно виконану роботу працівник отримує пільги та премії. Начальник кожного підрозділу здійснює контроль за дотриманням дисципліни та вчасним виконанням певного виду робіт. Робота кожної особи, яка працює на підприємстві «Зірка», наближає її до загальної мети, тобто процес досягнення індивідуальних виробничих цілей є процесом досягнення загальних цілей підприємства.

Підприємство «Омега» випускає телефони мобільного зв'язку моделі «Fly». Генеральний директор підприємства керує філіями, розташованими в різних регіонах країни. Начальник кожної філії виконує роботу, що ґрунтується на цілях, визначених генеральним директором. Керівники відділів та підрозділів систематично й на обов'язкових умовах здійснюють консультації з працівниками. Підлеглі можуть вільно спілкуватися на роботі, підтримують дружні відносини з керівниками. Останні, у свою чергу, піклуються про належні умови праці, щоб робота виконувалася без перешкод і стресів, встановлюють зручний розпорядок для працівників. Усе це сприяє тому, що підвищується продуктивність праці та поліпшується діяльність і загалом виробництво фірми. Підприємства «Зірка» та «Омега» діють на ринку олігополії, тобто кожна з них – великий та масштабний виробник. Але за неправильного управління продуктивність праці та відповідно якість продукції можуть зменшитися й вони втратять вигідне становище на ринку.

Завдання.

1. Визначте, якому підходу до управління відповідає внутрішньо організаційна політика підприємств. Відповідь аргументуйте.

2. Згідно з концепцією рівнів управління, за Т. Парсонсом, з'ясуйте, як розподіляються повноваження на підприємствах.

3. Проаналізуйте, спираючись на визначені підходи до управління, яке з підприємств буде ефективнішим та матиме більші перспективи розвитку в майбутньому.

Завдання. В умовах кризи на підприємстві знизився рівень продуктивності праці. За умов фінансової ресурсної обмеженості, підприємство відмовилось від послуг консалтингової компанії щодо становлення системи управління якістю. Через затримку в оплаті праці знизилась дисципліна – з'явилась тенденція запізнь на роботу. У результаті чого керівництво підприємства видало інструкції щодо розроблення гнучкого графіку роботи персоналу та штрафних санкцій. Змінилась і преміювальна система, яка звелась до висловлень вдячності працівникам на нарадах.

Завдання.

1. Визначте, яких принципів продуктивності праці згідно Г. Емерсона не додержувалось керівництво підприємства.

2. Яким чином можна підвищити продуктивність праці працівників підприємства за умов ресурсної обмеженості?

Тести

Зв'язки, що виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління, між якими існує безпосереднє підпорядкування:

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) міжфункціональні;
- г) горизонтальні;
- д) діагональні.

Владні повноваження:

- а) визначаються діловими якостями керівника;
- б) залежать від особистих якостей керівника;
- в) детермінуються посадою;
- г) розподіляються знизу догори;
- д) можуть не прийматись працівниками.

Обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення – це:

- а) делегування;
- б) відповідальність;
- в) повноваження;
- г) підзвітність;
- д) немає правильної відповіді.

Обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на здійснення певних завдань – це:

- а) формальність;
- б) відповідальність;

- в) повноваження;
- г) норма керованості;
- д) норматив обслуговування.

Повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим, називаються:

- а) лінійними;
- б) владними;
- в) штабними;
- г) функціональними;
- д) міжфункціональними.

Згідно підпорядкованості між елементами виділяють такі види організаційних структур:

- а) лінійну, функціональну, лінійно-штабну, матричну;
- б) орієнтовану на продукт, орієнтовану на споживачу, територіальну, змішану;
- в) бюрократичну, адаптивна;
- г) централізовану, децентралізовану;
- д) дивізійну, стратегічно орієнтовану.

Назвіть, у якій структурі управління найвищий рівень централізації:

- а) функціональній;
- б) матричній;
- в) лінійній;
- г) лінійно-функціональній;
- д) дивізійній.

ТЕМА 6. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі

Практичне заняття № 6 – 2 год.

План

1. Мотивування як загальна функція менеджменту.
2. Матеріальне стимулювання праці.
3. Теоретичні основи мотивації й стимулювання.
4. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- уміння: знати та розуміти сутність мотивування;
- навички: стимулювання праці робітників.

Завдання для самостійної роботи до Теми 6:

1. Які існують підходи до мотивації праці?
2. За якими ознаками класифікуються потреби людини?
3. Охарактеризуйте чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.
4. Суть і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда).
5. Визначення поведінки людини у світлі процесійних теорій мотивації (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера).
6. За якими групами підрозділяються сучасні теорії мотивації?
7. На яких людських якостях ґрунтуються змістовні та процесуальні теорії мотивації?
8. Поясніть сутність теорії мотивації по Маслоу, назвіть її недоліки.
9. Дайте характеристику типам потреб, що відносяться до теорії потреб МакКлелланда.
10. Які існують категорії чинників у двох факторної теорії Герцберга.
11. В чому полягає сутність теорії очікувань?
12. Що є основним положення теорії справедливості?
13. Охарактеризуйте модель Портеру – Лоулера.
14. За якими групами здійснюється класифікація туристських мотивацій при виборі подорожі та в чому полягає їх сутність?
15. Дайте характеристику категоріям туристських мотивів.

Індивідуальні завдання до Теми 6

Теми рефератів

1. Сутність мотивування та його роль у менеджменті.
2. Характеристика змістовних теорій мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.
4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
5. Мотиваційна теорія підкріплення.

Завдання. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

- А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.
- Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.
- В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.
- Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

Завдання В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являється вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь.

Тести

Відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось – це:

- а) потреби;
- б) інтереси;
- в) мотиви;
- г) стимули;
- д) мотиватори.

Внутрішньою винагородою є:

- а) почуття задоволення результатами роботи;
- б) заробітна плата;
- в) повага;
- г) просування по службі;
- д) похвальна грамота.

Теорії мотивування, які наголошують, що поведінка людей визначається не лише наявними потребами, називаються:

- а) змістовні теорії мотивації;
- б) процесуальні теорії мотивації;
- в) соціальні теорії мотивації;
- г) партисипативні теорії мотивації;
- д) немає правильної відповіді.

ТЕМА 7. Функція контролю у готельно-ресторанному бізнесі

Практичне заняття № 7 – 2 год.

План

1. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

2. Контролювання як загальна функція менеджменту.

3. Сутність й особливості контролювання.

4. Ефективність функції контролю у готельно-ресторанному бізнесі.

Методи менеджменту.

5. Сутність та особливості формування методів менеджменту.

6. Управлінські рішення.

7. Регулювання як загальна функція менеджменту.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

– *уміння: класифікувати та знати сутність вироблення управлінських рішень;*

– *навички: оптимізації управлінських рішень.*

Завдання для самостійної роботи до Теми 7:

1. Дайте визначення поняттю «контроль».

2. В чому полягає сутність контролю в менеджменті?

3. Дайте характеристику функції контролю.

4. Яке значення має система контролю в процесі управління?

5. Яку роль відіграє зворотній зв'язок у системі контролю?

6. Які вимоги ставляться до системи контролю?

7. Поясніть дію зворотного зв'язку у системі контролю.

8. Як визначається ефективність контролю?

9. Який зміст має критерій визначення меж контролю?

10. Що представляє собою попередній контроль і в яких областях він використовується?

11. Назвіть і охарактеризуйте види попереднього контролю.

12. У яких випадках використовується поточний контроль?

13. Що є метою завершального контролю?

14. Перелічите етапи процедури контролю та дайте їм стислу характеристику.

Індивідуальні завдання до Теми 7

Теми рефератів

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.

2. Етапи процесу контролювання.

3. Види управлінського контролювання.

4. Інструменти управлінського контролювання.

5. Шляхи підвищення ефективності контролю.

Завдання. Сьогодні особливе значення має контроль за виконанням планів організації. Його мета – переконатися у досягненні намічених результатів. Контроль здійснюється вищим керівництвом та керівництвом середньої ланки організації. За необхідності приймаються рішення з виправлення положення.

Запитання.

1. Яка, на Вашу думку, роль контролю, його удосконалення в бізнесі?
2. Які особливості в організації контролю за діяльністю організації в цілому та за діяльністю його складових ланок характерні для вітчизняної практики?
3. Які етапи та елементи контролю, на Вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи організації?

Завдання. Менеджери організації «Електро» відповідально ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій організації є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за вибір кадрів: аналізують професійну придатність, необхідну для виконання поставлених завдань. У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів організації.

Менеджери використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог, адже організація сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. В цій організації не проводиться обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

В організації «Електроник» менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаючись на порядність працівників. Поставлені цілі досягаються, але не повною мірою. Відбувається підстановка результатів, а не коригування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

Завдання:

1. Оцініть ситуації в організаціях.
2. Сформулюйте основні проблеми в організаціях і проаналізуйте причини виникнення.
3. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи організацій.
4. Оцініть роботу менеджерів.

Тести

Певні показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно та обмежені у часі – це:

- а) стандарти;
- б) завдання;
- в) орієнтири;
- г) плани;
- д) цілі.

У межах процесу контролю виділяють:

- а) 2 етапи;
- б) 3 етапи; (вироблення стандартів і критеріїв; зіставлення з ними реальних результатів; вжиття необхідних корегуючих дій.)
- в) 4 етапи;
- г) 5 етапів;
- д) 6 етапів.

За критерієм часу здійснення контрольних операцій виділяють такі види контролю, як:

- а) випереджаючий, поточний, заключний;
- б) централізований, децентралізований;
- в) суцільний, вибірковий, разовий;
- г) фактичний, розрахунковий, аналітичний;
- д) внутрішній, зовнішній, змішаний.

Послідовна перевірка усієї сукупності підконтрольних об'єктів, процесів та суб'єктів, – це:

- а) суцільний контроль;
- б) вибірковий контроль;
- в) разовий контроль;
- г) заключний контроль;
- д) формальний контроль.

Методи контролю поділяють на такі групи:

- а) випереджаючі, поточні, заключні;
- б) централізовані, децентралізовані;
- в) суцільні, вибіркові, разові;
- г) колективні, індивідуальні;
- д) фактичні, розрахункові, аналітичні.

Виділяють такі параметри ефективної системи контролю:

- а) численність критеріїв, точність;
- б) економічність, гнучкість;
- в) своєчасність, зрозумілість;
- г) стратегічна спрямованість;
- д) усі відповіді правильні.

Незалежна формальна перевірка фінансових звітів і операційних видів діяльності організації – це:

- а) фінансовий аналіз;
- б) бюджетування;
- в) планова перевірка;
- г) аудит;
- д) операційний контроль.

Вид контролю, що визначає міру придатності вхідних ресурсів організації для виготовлення продукту певної якості:

- а) профілактичний;
- б) попередній;
- в) поточний;
- г) базовий;
- д) функціональний.

ТЕМА 8. Системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Практичне заняття № 8 – 2 год.

План

1. Економічні методи менеджменту, їх значення і ефективність використання.
2. Організаційно-адміністративні методи управління.
3. Соціально-психологічні методи управління.
4. Управлінські рішення у менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
5. Сучасні технології управління колективами.
6. Комунікаційні процеси в системі управління. Інформація та комунікації у менеджменті.
7. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення.
8. Комунікаційний процес.
9. Комунікації ділових партнерів.
10. Особливості спілкування та проведення переговорів з іноземними контрагентами.
11. Керівництво та лідерство в організації.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *уміння користування основними засадами керівництва та лідерства;*
- *навички: застосовувати стилі керівництва.*

Завдання для самостійної роботи до Теми 8:

1. Дайте визначення функції та процесу управління.
2. Поясніть зміст функції управління.
3. Назвіть основні функції менеджменту та дайте їм стислу характеристику.
4. Поясніть взаємозв'язок функцій управління.
5. Перелічіть основні принципи формування планів організації.
6. Що є інструментами планування діяльності підприємства?
7. Перелічіть види робіт, що включає функція планування.
8. В чому полягає сутність планування у туризмі?
9. Дайте визначення стратегічному та тактичному плануванню.
10. Поясніть взаємозв'язок функцій організації і планування в туризмі.
11. Наведіть характеристику організаційної функції в туризмі.
12. Які принципи полягають в основі здійснення організаційної функції?
13. Дайте визначення поняттю «принципи управління».
14. На які групи поділяються принципи управління?
15. Перелічіть загальні принципи управління та дайте їм стислу характеристику.
16. В чому полягає сутність принципу поєднання централізації і децентралізації?
17. Назвіть форми демократизації управління.
18. Поясніть зміст принципу стійкості і мобільності системи управління.

Індивідуальні завдання до Теми 8

Теми рефератів

1. Економічні методи менеджменту.
2. Організаційно-адміністративні методи управління.
3. Соціально-психологічні методи управління.
4. Сучасні технології управління колективами.
5. Комунікації ділових партнерів.
6. Особливості спілкування та проведення переговорів з іноземними контрагентами.
7. Керівництво та лідерство в організації.

Завдання.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ АНРІ ФАЙОЛЯ.

- 1) *Розподіл праці. Спеціалізація є природним станом справ. Метою розподілу праці є виконання роботи: більшої за об'ємом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей на які повинні бути направлені увага і зусилля.*
- 2) *Повноваження і відповідальність. Повноваження є право давати накази, а відповідальність є його протилежністю. Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність.*

- 3) Дисципліна. Дисципліна передбачає послухання і повагу до досягнутих угод між фірмою і її робітниками. Встановлення цих угод, пов'язуючих фірму і робітників, з яких виникають дисциплінарні формальності, має залишатися одним із основних завдань керівників промисловості. Дисципліна також передбачає справедливе використання санкцій.
- 4) Єдиновладдя. Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.
- 5) Єдність напрямку. Кожна група, діюча в межах однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.
- 6) Підлеглисть особистих інтересів загальним. Інтереси одного робітника або групи робітників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більших розмірів.
- 7) Винагорода персоналу. Для забезпечення вірності і підтримки працівниками політики організації, вони повинні одержувати справедливу заробітну плату за свою службу.
- 8) Централізація, яка, як і розподіл праці, є природним станом справ. Однак відповідний ступінь централізації буде варіювати залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про розумні пропорції між централізацією і децентралізацією.
- 9) Ланцюг командування (ієрархія). Це ряд осіб, які займають керівні посади, починаючи від особи, яка займає найвище положення в цьому ланцюзі. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить шкоду бізнесу.
- 10) Порядок. Місце - для всього і все на своєму місці.
- 11) Справедливість. Справедливість - це поєднання доброти і правосуддя.
- 12) Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плінність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно має перевагу над видатним, талановитим менеджером, який не тримається за своє місце і швидко залишить організацію.
- 13) Ініціатива. Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає організації сили і енергії.
- 14) Корпоративний дух. Спілка ; - це сила, а вона є результатом гармонії персоналу.

Деякі найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай ці стратегії називаються базисними, чи еталонними. Вони відбивають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукт;
- 2) ринок;
- 3) галузь;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технологія.

Кожний з цих п'яти елементів може перебувати в одному із двох станів: існуючий стан чи новий. Наприклад, у відношенні продукту це може бути або рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового продукту.

Завдання. Навички, необхідні керівникові, можна поділити на три види: технологічні (пов'язані з конкретною технічною професією); комунікативні (пов'язані з умінням керувати людьми); концептуальні (пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем). Яке із наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок керівників є правильним? Обґрунтуйте відповідь.

А. Важливість технологічних навичок знижується з підвищенням рангу керівника і відповідно зростає важливість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.

В. Зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

Завдання. У таблиці наведено ієрархію навичок за їх значущістю для керівників різних рівнів. Вкажіть, які з них необхідні керівникам нижчої, середньої і вищої ланок управління. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця

Навички, притаманні менеджерів Ступінь вагомості	А	Б	В
1	Вміння згуртувати	Технологічні навички	Вміння передбачувати
2	Вміння планувати	Вміння згуртувати	Вміння згуртувати
3	Технологічні навички	Вміння проявляти Ініціативу	Вміння йти на компроміс
4	Вміння йти на компроміс	Вміння йти на компроміс	Вміння приваблювати до себе
5	Вміння передбачувати	Вміння планувати	Вміння планувати
6	Вміння творчо мислити	Вміння виховувати	Вміння швидко приймати рішення

Тести

Співробітник організації, який має безпосередніх підлеглих йому працівників та наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень в певних галузях діяльності організації – це:

- а) організатор;
- б) мерчендайзер;
- в) маркетолог;
- г) менеджер;
- д) лідер.

Відмінності між менеджером та підприємцем полягають у:

- а) пріоритетності міжособистісних ролей;
- б) особистих якостях;
- в) способі взаємодії з працівниками;
- г) стратегічній орієнтації та фінансовому стані;
- д) манері спілкування з людьми.

Здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності характеризує:

- а) технічні здібності менеджера;
- б) аналітичні здібності менеджера;
- в) діагностичні здібності менеджера;
- г) концептуальні здібності менеджера;
- д) комунікативні здібності менеджера.

До ролей пов'язаних з прийняттям управлінських рішень не відноситься:

- а) роль підприємця;
- б) роль, пов'язана з проведенням переговорів;
- в) роль, пов'язана з усуненням порушень;
- г) роль, пов'язана з розповсюдженням інформації;
- д) роль – розповсюджувача ресурсів.

Здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги – це:

- а) технічні здібності;
- б) аналітичні здібності;
- в) концептуальні здібності;

Тема 9. Планування та його значення в економіці підприємства

Практичне заняття № 9 – 2 год.

План

1. Що таке план роботи підприємства.
2. Терміни, які охоплює планування діяльності.
3. Класифікація планів за їх змістом.
4. Порядок розробки планів підприємства.
10. Планування як наукове прогнозування ходу та здобутків виробництва,
11. Засоби планування.
12. Планування трудових показників, матеріально-технічного забезпечення, прибутків та фінансів.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- Уміння розрізняти виробничі, технічні, економічні, інвестиційні, маркетингові плани.
- Уміння класифікувати плани.
- Навички планування трудових показників.
- Навички планування матеріально-технічного забезпечення.
- Навички планування прибутків та фінансів.

Завдання для самостійної роботи до Теми 9

1. Роль планування в людській діяльності.
2. Планування як наукове прогнозування ходу та здобутків виробництва, визначення шляхів і засобів його реалізації.
3. Принципи планування підприємств: комплексність, вилучення провідних ланок, різноманітність методологій, відповідність рішень, що приймаються, реальній інформації.
4. Різноманітність планової роботи на підприємстві.
5. Класифікація планів за терміном їх дій.
6. Класифікація планів за їх змістом: виробничі, технічні, економічні, інвестиційні, маркетингові тощо.
7. Техніко-економічні та оперативно-виробничі плани.
8. Зміст планування підприємств.
9. Планування ефективності виробництва й організаційно-технічних заходів.
10. Планування виробництва продукції, її збуту та реалізації у зв'язку з плануванням маркетингу й виробничої потужності.

Індивідуальні завдання до Теми 9

Теми рефератів

1. Планування трудових показників та соціального розвитку.
2. Планування матеріально-технічного забезпечення.
3. Планування прибутків та фінансів.
4. Органи техніко-економічного планування на підприємстві.
5. Порядок розробки планів підприємства, взаємовідносини відділів, служб і цехів у процесі планування.

Тема 10. Оперативне планування

Практичне заняття № 10 – 2 год.

План

1. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного планування виробництва.
2. Системи оперативного планування
3. Зміст та значення плану матеріально-технічного забезпечення.
4. Планування чисельності персоналу.
5. Планування заробітної плати та фонду споживання.
6. Зміст та значення плану матеріально-технічного забезпечення.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *Розуміння, що таке оперативне, тактичне та стратегічне планування.*
- *Уміння розраховувати обсяг виробництва.*
- *Уміння розраховувати чисельність персоналу.*
- *Уміння розраховувати заробітну плату та обсяг фонду споживання.*
- *Навички оперативного планування*

Завдання для самостійної роботи до Теми 10

1. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного планування виробництва.
2. Зміст оперативного планування.
3. Види систем оперативного планування виробництва.
4. Системи оперативного планування, що застосовуються в операційних системах різного типу.
5. Вартісне планування випуску та реалізації продукції.
6. Товарна, реалізована продукція.
7. Валова, чиста, умовно-чиста та нормативно чиста продукція, їх склад та розрахунок.

Індивідуальні завдання до Теми 10

Теми рефератів

1. Розрахунок обсягу виробництва в сталих цінах для визначення дійсного зростання обсягу.
2. Зміст та значення плану матеріально-технічного забезпечення.
3. Завдання та значення планування праці, заробітної плати, кадрів та соціальних питань.
4. Заробітна плата як важлива складова частина витрат і як потужний фактор стимулювання виробництва.
5. Планування чисельності персоналу.
6. Планування заробітної плати та фонду споживання.
7. Планування кадрів і зайнятості.
8. Планування витрат, собівартості, прибутку та фінансів підприємства.

ТЕМА 11. Планування — як функція менеджменту

Практичне заняття № 11 – 2 год.

План

1. Планування розвитку підприємств.
2. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств
3. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі.
4. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту й можливостей ринку.
5. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *Розуміння та вміння застосовувати методи аналізу.*
- *Розуміння: що таке стратегічне планування.*
- *Уміння досліджувати попит на ринку*
- *Навички розрахунку прогнозних даних прибутку й рентабельності*

Завдання для самостійної роботи до Теми 11

1. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ.
2. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери.
3. Аналіз факторів зовнішнього середовища .
4. Аналіз середовища безпосереднього оточення

5. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Індивідуальні завдання до Теми 11

Теми рефератів

1. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Суть організації стратегічного планування й управління на підприємствах.
3. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт.

ТЕМА 12. Сутність бізнес-планування. Функції і структура бізнес-проекту. Характеристика розділів I, II бізнес-плану.

Опис галузі й компанії.

Практичне заняття № 12 – 2 год.

План

1. Бізнес-планування, його сутність та задачі.
2. Міжнародні вимоги до складання бізнес-плану.
3. Виявлення сильних і слабких сторін бізнес-проекту.
4. Специфіка галузі промисловості.
5. Характеристика сфери діяльності фірми.
6. Поняття та функції дисципліни «бізнес-планування».
7. Основні розділи бізнес-плану та їх характеристика.
8. Місія, ціль та стратегія бізнес планування.
9. Опис галузевих параметрів бізнес-проекту.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- Уміння провести підготовчу стадію у розробці бізнес-плану.
- Уміння вибирати місію, ціль та стратегію бізнес плану
- Уміння описувати галузеві параметри бізнес-проекту в рамках написання розділу I.
- Навички надавати визначення бізнес-плану і його функцій.
- Навички складання розділів бізнес-плану, призначення бізнес-планування.
- Навички написання бізнес-проектів.

Завдання для самостійної роботи до Теми 12

1. Що таке бізнес-план та в чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте підготовчу стадію у розробці бізнес-плану.
3. Що таке стратегічне планування.

4. Як відбувається вибір стратегії бізнес-плану.
5. Оптимальні розділи бізнес плану та характер впливу кожного із них.
6. Змалюйте та охарактеризуйте підходи до розробки бізнес-плану.
7. Що таке місія, ціль та стратегія бізнес планування.
8. Охарактеризуйте вибір стратегії при розробці бізнес-плану.
9. Яка інформація є обов'язковою у «Резюме» та у «Додатках».
10. Налайте характеристику підходів до опису галузевих параметрів бізнес-проекту.

Індивідуальні завдання до Теми 12

Теми рефератів

1. Що таке «бізнес-планування», його предмет, об'єкт та функції.
2. Розділи бізнес-плану, їх характеристика.
3. Що таке місія, ціль, стратегія бізнес планування. Види стратегій та їх характеристики.
4. Галузеві параметри бізнес-проекту.
5. Визначення бізнес-плану.
6. Склад розділів бізнес-плану.
7. Призначення бізнес-планування.
8. Охарактеризуйте галузь, де виробляється товар.
9. Охарактеризуйте підприємство.
10. Назвіть основні етапи розробки товару.

ТЕМА 13. Розділи III, IV бізнес-плану. Опис послуг (товарів).

Продажі й маркетинг

Практичне заняття № 13 – 2 год.

План

1. Як проводиться дослідження ринку у бізнес-плані.
2. Визначення цільового ринку розповсюдження продукту.
3. Розділ бізнес-плану «маркетинг-план» і його написання.
4. Дослідження ринку.
5. Сегментація ринків споживачів.
6. Що таке цільовий ринок.
7. Аналіз конкурентів.
8. Цінова політика.
9. Політика продажу.
10. Рекламна діяльність.
11. Маркетингові стратегії.
12. Фінансування плану маркетингу.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- Уміння відрізняти та аналізувати види ринків (з точки зору споживачів та товарів).
- Навички сегментації ринку, уміння характеризувати конкурентів.

Завдання для самостійної роботи до Теми 13

1. Що таке дослідження ринку.
2. Як досліджується кількість споживачів майбутнього продукту.
3. Що таке цільовий ринок.
4. Що таке місткість ринку або прогнозна оцінка обсягів річних продаж.
5. Етапи написання «маркетинг-плану».
6. Стратегії маркетинг-плану (товарна, цінова, збутова та комунікаційна).
7. Методи розрахунку ціни у «маркетинг-плані».
8. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.
9. Що таке сегментація ринку?
10. Що таке позиціонування товару.
11. Характеристика конкурентів.
12. Як визначається обсяг ринку.

Індивідуальні завдання до Теми 13

Теми рефератів

1. Дослідження ринку у бізнес-плані. Види ринків (з точки зору споживачів та товарів).
2. Цільовий ринок розповсюдження продукту.
3. «Маркетинг-план» та його складові.
4. Послідовність розробки «Маркетинг-плану».

ТЕМА 14. Розділи V, VI бізнес-плану. Виробничий план.

Організаційний план

Практичне заняття № 14 – 2 год.

План

7. Характеристика розділу «Виробничий план»
8. Характеристика технології виробництва та контроль якості продукції.
9. Визначення потреб підприємства (проекту) в основних виробничих фондах та оборотних активах.
10. Характеристика розділу «Організаційний план».
11. Потреба в персоналі в розділі «Організаційний план».
12. Географічне розташування підприємства.

13. Технологія виробництва, контроль якості. Виробнича програма підприємства.
14. Потреба в основних фондах та оборотних активах.
15. Розрахунок собівартості товару. Амортизаційні відрахування.
16. Організаційна структура підприємства.
17. Управлінський персонал та трудові ресурси.
18. Професійний рівень.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- *Уміння аналізувати технологію виробництва, матеріально-технічну базу виробництва, потребу підприємства у виробничих фондах і потребу в основних фондах та оборотних активах,*
- *Уміння аналізувати технологію виробництва, матеріально-технічну базу виробництва.*
- *Уміння аналізувати потребу підприємства у виробничих фондах і потребу в основних фондах та оборотних активах.*
- *Уміння написання розділу «Виробничий план» та оформлення відповідних таблиць.*
- *Уміння аналізувати структуру управління підприємством.*
- *Навички визначення потреби у персоналі. навички написання розділу «Організаційний план» та оформлення відповідних таблиць.*
- *Навички написання розділу «Виробничий план» та «Організаційний план», навички визначення потреби у персоналі.*

Завдання для самостійної роботи до Теми 14

1. Що таке виробничий план, його цілі та завдання.
2. Яку структуру має виробничий план.
3. Що таке технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу.
4. Опишіть розташування підприємства.
5. План виробництва.
6. Період, на який потрібно розробити план виробництва?
7. Як формується матеріально-технічна база підприємства.
8. Ресурсне забезпечення бізнес-плану, його нормування.
9. Потреби підприємства (проекту) в основних виробничих фондах та оборотних активах.
10. Мета та цілі розробки розділу «Організаційний план».
11. Як визначається потреба в персоналі.

Індивідуальні завдання до Теми 14

Теми рефератів

1. Цілі та завдання розділу «Виробничий план».
2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості. Виробнича програма підприємства.

3. Потреба в основних фондах та оборотних активах.
4. Організаційний план.
5. Як визначається потреба в персоналі в розділі «Організаційний план».
6. Охарактеризуйте структуру управління підприємства.
7. Обов'язки та відповідальність управлінського персоналу.
8. Що таке імідж фірми.

**ТЕМА 15. Розділи VII, VIII бізнес-плану.
Фінансовий план. Оцінка ефективності проекту**

Практичне заняття № 15 – 2 год.

План

1. «Фінансовий план», його зміст та послідовність розробки.
2. Взаємозв'язок табличних форм фінансового плану.
3. Основні фінансові коефіцієнти, їх зміст і розрахунок.
4. Оцінка ефективності бізнес-проекту.
5. План руху грошових коштів (план доходів та витрат).
6. Прогнозний баланс підприємства.
7. Основні прогнозні показники діяльності підприємства.
8. Аналіз беззбитковості бізнес-проекту.
9. Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу).
10. Чиста поточна вартість бізнес-проекту.
11. Внутрішня норма окупності (доходності) проекту.
19. Аналіз беззбитковості бізнес-проекту

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- Уміння класифікації джерел та загальних витрат підприємства (інвестицій),
- Уміння написання плану руху грошових коштів, навички та знання створення проектного балансу у розділі «Фінансовий план»,
- Уміння розраховувати порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства,
- Навички оцінювання ефективності бізнес – проекту та розрахунок точки беззбитковості, ліквідації, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.
- Навички написання плану руху грошових коштів, навички та знання побудови проектного балансу і як розраховувати точки беззбитковості, ліквідації, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.
- Навички розраховувати порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства, уміння оцінювати рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) та поточну вартість бізнес-проекту, період окупності.

Завдання для самостійної роботи до Теми 15

1. Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту. Класифікація джерел, загальних витрат (інвестицій) бізнес-плану.
2. Планування загальних інвестицій у розділі «Фінансовий план».
3. План руху грошових коштів (план доходів та витрат) у розділі «Фінансовий план» бізнес-проекту.
4. Планування чистого доходу у розділі «Фінансовий план» бізнес-проекту.
5. Створення проектного балансу у розділі «Фінансовий план» бізнес-проекту.
6. Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства. Розділ «Фінансовий план» бізнес-проекту.
7. Оцінка ефективності бізнес – проекту.
8. Критичні межі обсягів господарської діяльності (доходу): точки безбитковості, ліквідації, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.

Індивідуальні завдання до Теми 15

Теми рефератів

1. Послідовність розробки розділу «Фінансовий план».
2. Табличні форми фінансового плану і послідовність їх заповнення.
3. Зміст і розрахунок основних фінансових коефіцієнтів.
4. Ефективність бізнес-проекту.
5. Охарактеризуйте план руху грошових коштів (план доходів та витрат) майбутнього підприємства.
6. Охарактеризуйте план чистого доходу.
7. Охарактеризуйте проектний баланс.
8. Поясніть знаходження точки безбитковості бізнес-плану.
9. Охарактеризуйте розрахунок рентабельності інвестованих ресурсів (капіталу).
10. Як оцінюється чиста поточна вартість бізнес-проекту.
11. Що таке внутрішня норма окупності (доходності) проекту.
12. Охарактеризуйте розрахунок періоду окупності бізнес-проекту.

ТЕМА 16. Розділи ix, x бізнес-плану. Гарантії та ризики компанії. Резюме Практичне заняття № 16 – 2 год.

План

1. Підприємницький ризик. Сутність і види ризику.
2. Методи розробки розділу «Оцінка ризиків».

3. Напрямки мінімізації ризиків.
4. Створення резюме та презентації бізнес-плану.
5. Що таке підприємницький ризик. Його види та сутність.
6. Розділ «Гарантії та ризики компанії» (Оцінка ризиків).
7. Мінімізація ризиків.
8. Мета складання резюме бізнес-плану.
9. Структура резюме.
10. Презентація бізнес-плану.

Уміння, які мають бути вироблені, та навички, які мають бути напрацьовані під час заняття:

- Уміння визначати зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства.
- Уміння характеризувати кількісну та якісну оцінку рівня ризику.
- Уміння створювати резюме бізнес-проекту та робити якісну його презентацію.
- Навички визначення зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства, характеризувати кількісну та якісну оцінку рівня ризику.
- Навички написання резюме бізнес-проекту та забезпечувати розробку якісної його презентації.

Завдання для самостійної роботи до Теми 16

1. Що таке ризик реалізації підприємницького проекту.
2. Перелічіть найпоширеніші види ризиків.
3. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства.
4. Охарактеризуйте кількісну та якісну оцінку рівня ризику.
5. Методи оцінки ризику та їх зміст.
6. Що таке резюме бізнес-проекту.
7. Етапи складання резюме.
8. Презентація бізнес-проекту.

Індивідуальні завдання до Теми 16

Теми рефератів

1. Види та сутність підприємницьких ризиків.
2. Розділ «Оцінка ризиків» бізнес-плану.
3. Напрямки мінімізації ризиків.
4. Склад резюме. Презентація бізнес-плану.
5. Якою є мета складання резюме бізнес-плану.
6. Як співпадає структура резюме з розділами бізнес-плану.
7. Як варто побудувати презентацію бізнес-плану.

Рекомендована література до Теми 1:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [2], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1], [2], [6], [8], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7]

Рекомендована література до Теми 2:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [1], [2], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [2], [6], [9], [10], [12], [14], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7]

Рекомендована література до Теми 3:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [2], [3], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [6], [8], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]..

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-5]

Рекомендована література до Теми 4:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [1], [2], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1], [2], [6], [8], [10], [12], [14].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 5:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [1], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1], [2], [6], [8], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 6:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [2], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1], [2], [6], [8], [12], [14], [16], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 7:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [1], [2], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1], [[8], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 8:

Основні нормативні акти [1], [7]. [8], [9], [10].

Підручники [1], [2], [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [1], [2], [6], [8], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 9:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [5], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [3], [4], [5], [7], [13], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7]

Рекомендована література до Теми 10:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [5], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [3], [4], [5], [7], [13], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7]

Рекомендована література до Теми 11:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [5], [7], [13], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-5]

Рекомендована література до Теми 12:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [4], [5], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [3], [4], [7], [13].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 13:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [5], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [4], [5], [7], [13], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 14:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [5], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [3], [4], [5], [7], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 15:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [5].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [3], [4], [5], [7], [13], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

Рекомендована література до Теми 16:

Основні нормативні акти [1-10].

Підручники [3], [4], [5], [6].

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали [5], [7], [13], [18].

Монографії та інші наукові видання [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Інші джерела [1], [3], [4], [5], [6].

Інтернет-ресурси [1-7].

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (Змістовний модуль 1)

1. Які вимоги висуваються до сучасного керівника підприємства готельно-ресторанного профілю?
2. Дайте визначення понять «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини».
3. Назвіть основні завдання теорії менеджменту.
4. Назвіть особливості менеджерської діяльності на підприємствах готельного бізнесу.
5. Визначте місію підприємств різної зірковості.
6. За якими критеріями класифікуються цілі підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
7. Перелічіть напрями, за якими встановлюються цілі підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
8. Яким вимогам повинні відповідати вірно сформульовані цілі?
9. Назвіть основні групи менеджерів залежно від складності вирішуваних ними задач і функцій.
10. Перелічіть основні види менеджменту.
11. В чому полягає сутність організаційного, стратегічного, виробничого та фінансового менеджменту?
12. Назвіть основні принципи менеджменту.
13. Охарактеризуйте історичні етапи розвитку теорії і практики менеджменту.
14. Назвіть основні напрями, які заклали основу науки управління.
15. Поясніть сутність кількісного і процесного підходів в менеджменті.
16. Охарактеризуйте системний і ситуативний підходи в менеджменті.
17. Перелічіть основні положення сучасної концепції менеджменту.
18. В чому полягає сутність поняття «організаційна структура управління»?
19. Поясніть термін «рівень управління». Охарактеризуйте рівні управління організацією.
20. Дайте характеристику вертикальному і горизонтальному розподілу праці.
21. Назвіть основні види розподілу праці.
22. Охарактеризуйте напрями вертикального розподілу праці.
23. Розкрийте сутність лінійної, функціональної, лінійно-функціональної і лінійно-штабної структур управління.
24. Дайте характеристику бюрократичній, дивізіональній і матричній структурам управління.

25. Які етапи виділяють у процесі формування організаційних структур управління?
26. Які види організаційних структур застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі?
27. У чому полягають негативні сторони лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур?
28. Якими є позитивні сторони лінійно-штабної, дивізійної та матричної організаційних структур?
29. Чим зумовлюється необхідність реструктуризації підприємств готельно-ресторанного бізнесу?
30. За якими напрямками може здійснюватись розподіл праці у структур і управління?
31. Як спеціалізація впливає на ефективність структури управління?
32. Дайте визначення вертикальних, горизонтальних, лінійних зв'язків.
33. Назвіть переваги і недоліки централізації і децентралізації управління.
34. Дайте визначення функції та процесу управління.
35. Поясніть зміст функції управління.
36. Назвіть основні функції менеджменту та дайте їм стислу характеристику.
37. Поясніть взаємозв'язок функцій управління.
38. Перелічіть основні принципи формування планів організації.
39. Що є інструментами планування діяльності підприємства?
40. Перелічіть види робіт, що включає функція планування.
41. В чому полягає сутність планування у туризмі?
42. Дайте визначення стратегічному та тактичному плануванню.
43. Поясніть взаємозв'язок функцій організації і планування в туризмі.
44. Наведіть характеристику організаційної функції в туризмі.
45. Які принципи полягають в основі здійснення організаційної функції?
46. Дайте визначення поняттю «принципи управління».
47. На які групи поділяються принципи управління?
48. Перелічіть загальні принципи управління та дайте їм стислу характеристику.
49. В чому полягає сутність принципу поєднання централізації і децентралізації?
50. Назвіть форми демократизації управління.
51. Поясніть зміст принципу стійкості і мобільності системи управління.
52. Дайте визначення поняттю «контроль».
53. В чому полягає сутність контролю в менеджменті?
54. Дайте характеристику функції контролю.
55. Яке значення має система контролю в процесі управління?
56. Яку роль відіграє зворотній зв'язок у системі контролю?
57. Які вимоги ставляться до системи контролю?
58. Поясніть дію зворотного зв'язку у системі контролю.
59. Як визначається ефективність контролю?

60. Який зміст має критерій визначення меж контролю?
61. Що представляє собою попередній контроль і в яких областях він використовується?
62. Назвіть і охарактеризуйте види попереднього контролю.
63. У яких випадках використовується поточний контроль?
64. Що є метою завершального контролю?
65. Перелічіть етапи процедури контролю та дайте їм стисло характеристику.
66. Які існують підходи до мотивації праці?
67. За якими ознаками класифікуються потреби людини?
68. Охарактеризуйте чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію.
69. Суть і особливості змістовних теорій мотивацій (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда).
70. Визначення поведінки людини у світлі процесійних теорій мотивації (теорія очікувань, справедливості, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера).
71. За якими групами підрозділяються сучасні теорії мотивації?
72. На яких людських якостях ґрунтуються змістовні та процесуальні теорії мотивації?
73. Поясніть сутність теорії мотивації по Маслоу, назвіть її недоліки.
74. Дайте характеристику типам потреб, що відносяться до теорії потреб МакКлелланда.
75. Які існують категорії чинників у двох факторної теорії Герцберга.
76. В чому полягає сутність теорії очікувань?
77. Що є основним положення теорії справедливості?
78. Охарактеризуйте модель Портеру – Лоулера.
79. За якими групами здійснюється класифікація туристських мотивацій при виборі подорожі та в чому полягає їх сутність?
80. Дайте характеристику категоріям туристських мотивів.
81. Перелічіть та охарактеризуйте основні етапи прийняття рішення про покупку турпродукту.
82. Назвіть існуючі бар'єри до подорожі.
83. Дайте визначення поняттю «стиль управління».
84. В чому полягає єдність методів і стилю управління?
85. Від яких критеріїв залежить вибір стилю управління?
86. За якими групами класифікуються стилі управління?
87. Дайте характеристику авторитарного стилю управління.
88. В чому полягає сутність демократичного стилю управління?
89. Які відмінні риси властиві ліберальному стилю управління?
90. Які ви знаєте різновиди особових профілів рішень?
91. Що таке методи управління і які їх види ви знаєте?
92. Розкрийте зміст організаційно-адміністративних методів управління.
93. Охарактеризуйте економічні методи управління.

94. Назвіть характерні риси соціально-психологічних методів управління.
95. Які форми економічних методів управління ви знаєте?
96. В чому полягає основна мета використання соціально-психологічних методів?
97. В чому полягає сутність самоврядування в організаціях?
98. Назвіть основні форми виробничої демократії.
99. Дайте визначення поняттю «конкурентні переваги організації».
100. Які види ресурсів лежать в основі конкурентних переваг?
101. Назвіть два види конкурентних переваг та поясніть в чому полягає їх різниця?
102. Назвіть найбільш часто використовувані напрями діяльності організацій індустрії гостинності по досягненню конкурентних переваг, а також необхідні умови їх здійснення і можливі ризики.
103. Що розуміється під термінами «бренд» і «брендінг»?
104. Назвіть шість особливостей поняття «бренд», розкрийте їх сутність.
105. Які конкурентні переваги організації готельно-ресторанних послуг забезпечує наявність відомого бренду?
106. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи створення і управління брендами організації.
107. Які є стратегії вибору назви бренду й які вони мають переваги та недоліки?
108. Які стратегії брендінгу використовуються організаціями в готельно-ресторанному бізнесі?
109. Перелічіть рівні лояльності споживачів до бренду організацій індустрії гостинності.
110. Перелічіть основні принципи формування конкурентоздатного бренду в готельно-ресторанному господарстві.
111. Яке значення має стратегія диференціації бренду в організаціях готельно-ресторанної сфери?
112. Що розуміють під якістю туристичних послуг?
113. З якою метою в індустрії гостинності розробляються стандарти обслуговування?
114. Яку роль відіграє персонал в поліпшенні якості готельних послуг?
115. Які вимоги ставляться до персоналу готельно-ресторанної сфери?
116. Назвіть основні складові розвиненої корпоративної культури в організаціях готельно-ресторанного бізнесу.
117. Які проблеми формування корпоративної культури існують в даний час в організаціях сфери послуг?
118. Назвіть основні причини підвищення ефективності використання персоналу готельних і ресторанных підприємств.
119. В чому полягає основний зміст поняття «корпоративна культура»?
120. За якими формами відбувається вплив корпоративної культури на конкурентоздатність готельних і ресторанных підприємств?

121. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню сторони корпоративної культури.

122. Перелічіть ознаки розподілу культури миру на групи та назвіть їх відмітні характеристики.

123. Поясніть командні ролі працівників в організації індустрії туризму ви знаєте?

124. Які методи використовуються для вивчення персоналу з погляду їх сумісності для роботи в міжнародній команді?

125. Що означає поняття «емпатія» і якими способами можливе її досягнення?

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (Змістовний модуль 2)

1. Що таке бізнес-план та в чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте підготовчу стадію у розробці бізнес-плану.
3. Що таке стратегічне планування. Види стратегій.
4. Як відбувається вибір стратегії бізнес-плану. Види стратегій.
5. Оптимальні розділи бізнес плану та вміст кожного із них.
6. Охарактеризуйте етапи розробки та розділи бізнес-плану.
7. Що таке місія, ціль та стратегія бізнес-плану.
8. Охарактеризуйте вибір стратегії при розробці бізнес-плану.
9. Яка інформація є обов'язковою у «Резюме» та у «Додатках».
10. Налайте характеристику підходів до опису галузевих параметрів бізнес-проекту.
11. Що таке дослідження ринку.
12. Як досліджується кількість споживачів майбутнього продукту.
13. Що таке цільовий ринок.
14. Що таке місткість ринку або прогнозна оцінка обсягів річних продаж.
15. Етапи написання «маркетинг-плану».
16. Стратегії маркетинг-плану (товарна, цінова, збутова та комунікаційна).
17. Методи розрахунку ціни у «маркетинг-плані».
18. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.
19. Що таке виробничий план, його цілі та завдання.
20. Яку структуру має виробничий план.
21. Що таке технологія виробництва та контроль якості виробничого процесу.
22. Як формується матеріально-технічна база підприємства.
23. Ресурсне забезпечення бізнес-плану, його нормування.
24. Потреби підприємства (проекту) в основних виробничих фондах та оборотних активах.
25. Мета та цілі розробки розділу «Організаційний план».

26. Як визначається потреба в персоналі в бізнес-плані.
27. Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту. Класифікація джерел, загальних витрат (інвестицій) бізнес-плану.
28. Планування загальних інвестицій у розділі «Фінансовий план».
29. План руху грошових коштів (план доходів та витрат) у розділі «Фінансовий план» бізнес-проекту.
30. Планування чистого доходу у розділі «Фінансовий план» бізнес-проекту.
31. Створення проектного балансу у розділі «Фінансовий план» бізнес-проекту.
32. Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства. Розділ «Фінансовий план» бізнес-проекту.
33. Оцінка ефективності бізнес – проекту.
34. Критичні межі обсягів господарської діяльності (доходу): точки безбитковості, ліквідації, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.
35. Що таке ризик реалізації підприємницького проекту.
36. Перелічіть та розкрийте суть найпоширеніших видів ризиків бізнес-проекту.
37. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства.
38. Охарактеризуйте кількісну та якісну оцінку рівня ризику.
39. Методи оцінки ризику та їх зміст.
40. Що таке резюме бізнес-проекту.
41. Етапи складання резюме.
42. Презентація бізнес-проекту.