Львівський професійний коледж
готельно-туристичного та ресторанного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник директора з НМР
_____ Марія СКОРОБОГАТА
29 серпня 2024 р.

Методичні матеріали для проведення лекцій з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр
Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Підготувала:
Викладач Денисюк Г.М.

Погоджено на засіданні циклової комісії викладачів професійно-теоретичної підготовки та майстрів виробничого навчання ресторанного сервісу
Протокол № 01 від 26 серпня 2024 р.

Голова циклової комісії _____ Марта ПОЛІЩАК

Львів 2024

Лекція № 1

Тема: Вступ до менеджменту.

Тема 1.1. Поняття та сутність менеджменту

Мета:Сформувати базове розуміння сутності менеджменту як науки, практики та професійної діяльності, розкрити зміст понять «управління» та «менеджмент», визначити предмет, об'єкти, суб'єкти та принципи управління в умовах функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити економічну сутність управління та менеджменту. Охарактеризувати менеджмент як сферу наукової діяльності. Визначити предмет, об'єкти та суб'єкти менеджменту. Ознайомити з основними принципами управління. Показати значення менеджменту для підприємств готельно-ресторанної сфери.

План лекції:

1. Поняття «управління» та «менеджмент».
2. Менеджмент як сфера наукової діяльності.
3. Предмет, об'єкти та суб'єкти менеджменту.
4. Принципи управління.

1. Поняття «управління» та «менеджмент»

Управління є невід'ємною складовою будь-якої організованої діяльності людей. Воно виникає там, де існує спільна праця, розподіл функцій та необхідність координації дій для досягнення певної мети.

Управління — це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.

Управління може здійснюватися в різних системах:

- технічних,
- біологічних,
- соціально-економічних.

Менеджмент є різновидом соціально-економічного управління.

Менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів.

Поняття «управління» є ширшим, ніж «менеджмент», оскільки охоплює всі види керування, тоді як менеджмент стосується саме управління організаціями в умовах ринкової економіки.

У сфері готельно-ресторанного господарства менеджмент спрямований на:

- організацію надання послуг;

- управління персоналом;
- забезпечення якості сервісу;
- досягнення фінансових результатів;
- формування конкурентних переваг.

2. Менеджмент як сфера наукової діяльності

Менеджмент сформувався як окрема галузь наукових знань наприкінці XIX — на початку XX століття.

Значний внесок у розвиток науки управління зробили:

Фредерік Тейлор — засновник наукового управління;

Анрі Файоль — розробник адміністративної школи управління;

Пітер Друкер — теоретик сучасного менеджменту.

Менеджмент як наука вивчає:

- закономірності управлінських процесів;
- принципи та методи керівництва;
- функції управління;
- поведінку людей в організації.

Менеджмент тісно пов'язаний з економікою, психологією, соціологією, маркетингом, правом.

У готельно-ресторанній сфері наукові підходи менеджменту застосовуються для:

- оптимізації організаційної структури;
- підвищення ефективності праці персоналу;
- управління якістю обслуговування;
- стратегічного розвитку підприємства.

3. Предмет, об'єкти та суб'єкти менеджменту

Предмет менеджменту — це управлінські відносини, що виникають між керівниками та працівниками в процесі функціонування організації.

Об'єкти менеджменту — це те, на що спрямований управлінський вплив:

- підприємство в цілому;
- структурні підрозділи;
- персонал;
- виробничі та сервісні процеси;
- матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси.

У готельно-ресторанному господарстві об'єктами управління є:

- процес обслуговування гостей;
- організація роботи кухні та залу;

- стандарти якості;
- імідж і репутація закладу.

Суб’єкти менеджменту — це особи або органи, які здійснюють управління:

- власники підприємств;
- директори;
- менеджери різних рівнів;
- адміністратори.

4. Принципи управління

Принципи управління — це основні правила та положення, на яких базується управлінська діяльність.

Основні принципи управління:

- цілеспрямованість — управління здійснюється відповідно до визначених цілей;
- системність — організація розглядається як єдина система;
- поділ праці — спеціалізація підвищує продуктивність;
- єдність керівництва — кожен працівник підпорядковується одному керівнику;
- відповідність повноважень і відповідальності;
- дисципліна;
- мотивація персоналу;
- економічність та ефективність.

У готельно-ресторанному господарстві дотримання принципів управління забезпечує:

- стабільність роботи підприємства;
- високу якість сервісу;
- задоволеність клієнтів;
- конкурентоспроможність на ринку послуг.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджменту.

Посилання на веб ресурси

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 2

Тема: Виникнення та розвиток менеджменту

Тема 2.1. Виникнення та історичний розвиток менеджменту

Мета:Сформувати системне уявлення про історичні передумови виникнення менеджменту, розкрити основні етапи його розвитку, охарактеризувати класичні школи управління та визначити їх значення для сучасної практики управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити історичні передумови формування менеджменту як науки.

Охарактеризувати класичну теорію менеджменту.

Визначити сутність школи наукового управління.

Проаналізувати адміністративну (класичну) школу управління.

Розкрити зміст теорії ідеальної бюрократії та її значення для сучасного управління.

План лекції:

1. Передумови виникнення менеджменту.
2. Історія класичної теорії менеджменту.
3. Характеристика школи наукового управління.
4. Суть адміністративної (класичної) школи управління.
5. Теорія ідеальної бюрократії.

1. Передумови виникнення менеджменту

Управління як діяльність існувало з давніх часів — ще у період будівництва пірамід, розвитку ремесел і торгівлі. Проте менеджмент як наука сформувався наприкінці XIX — на початку XX століття.

Основними передумовами виникнення менеджменту стали:

- промислова революція;
- розвиток машинного виробництва;
- ускладнення організаційних структур підприємств;
- зростання масштабів виробництва;
- необхідність підвищення продуктивності праці.

У цей період з’являється потреба в науковому обґрунтуванні методів управління підприємствами.

2. Історія класичної теорії менеджменту

Класична теорія менеджменту сформувалася на початку XX століття та стала першою систематизованою спробою наукового підходу до управління.

Вона включає:

- школу наукового управління;

- адміністративну школу управління;
- теорію бюрократії.

Основною метою класичної теорії було підвищення ефективності виробництва шляхом раціоналізації праці та побудови чіткої системи управління.

3. Характеристика школи наукового управління

Засновником школи наукового управління є

Фредерік Тейлор.

Основні положення школи:

- застосування наукових методів до організації праці;
- нормування праці;
- раціональний підбір і навчання працівників;
- матеріальне стимулювання;
- розподіл управлінських і виконавчих функцій.

Представники школи:

Френк Гілбрет та

Ліліан Гілбрет, які досліджували трудові рухи та методи підвищення продуктивності праці.

Школа наукового управління вперше довела, що продуктивність праці можна підвищити шляхом наукового аналізу трудових процесів.

Для готельно-ресторанного господарства ідеї цієї школи застосовуються при:

- стандартизації обслуговування;
- нормуванні праці персоналу;
- розробці технологічних карт;
- оптимізації робочого часу.

4. Суть адміністративної (класичної) школи управління

Засновником адміністративної школи є

Анрі Файоль.

Він розробив загальні принципи управління, які застосовуються до будь-якої організації.

Анрі Файоль визначив основні функції управління:

- планування;
- організація;
- розпорядництво;
- координація;
- контроль.

Також він сформулював 14 принципів управління (поділ праці, дисципліна, єдність керівництва, централізація тощо).

Адміністративна школа розглядала управління як універсальний процес, що може застосовуватися в будь-якій сфері діяльності.

У готельно-ресторанному бізнесі ідеї адміністративної школи використовуються при:

- формуванні організаційної структури;
- розподілі повноважень;
- побудові системи підпорядкування;
- розробці посадових інструкцій.

5. Теорія ідеальної бюрократії

Теорія бюрократії була розроблена німецьким соціологом

Макс Вебер.

Він запропонував модель «ідеальної бюрократії», яка ґрунтується на:

- чіткій ієрархії управління;
- розподілі обов'язків;
- формалізації правил і процедур;
- професіоналізмі персоналу;
- безособовості управління.

На думку Макса Вебера, така система забезпечує стабільність, передбачуваність і ефективність організації.

У сучасному готельно-ресторанному господарстві елементи бюрократичної моделі проявляються у:

- стандартах обслуговування;
- регламентах роботи;
- посадових інструкціях;
- системі підзвітності.

Разом з тим надмірна бюрократизація може знижувати гнучкість підприємства, що є важливим фактором у сфері обслуговування.

Класична теорія менеджменту заклала основу сучасної науки управління. Школа наукового управління, адміністративна школа та теорія бюрократії сформували фундаментальні принципи організації праці та побудови управлінських структур. Незважаючи на те, що сучасний менеджмент значно еволюціонував, основні положення класичних шкіл і сьогодні застосовуються в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджменту.
4. Файоль А. Загальне та промислове управління.

Посилання на вебресурси

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 3

Тема: Організація як об'єкт управління

Тема 3.1. Організація як об'єкт управління

Мета:Сформувати системне розуміння організації як соціально-економічної системи та об'єкта управління, розкрити її сутність, основні ознаки, види, а також охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації в умовах функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити економічну сутність поняття «організація».

Охарактеризувати основні ознаки організації.

Визначити види організацій.

Проаналізувати складові внутрішнього середовища організації.

Розкрити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери.

План лекції:

1. Сутність та ознаки організації.
2. Види організацій.
3. Внутрішнє середовище організації.
4. Зовнішнє середовище організації.

1. Сутність та ознаки організації

Організація є базовим поняттям менеджменту, оскільки саме вона виступає об'єктом управління.

Організація — це свідомо скоординована соціальна система, створена для досягнення визначених цілей шляхом спільної діяльності людей.

Будь-яка організація має такі основні ознаки:

- наявність спільної мети;
- об'єднання людей;

- розподіл праці;
- координація діяльності;
- наявність структури управління;
- використання ресурсів;
- взаємодія із зовнішнім середовищем.

У готельно-ресторанному господарстві організаціями є:

- готелі;
- ресторани;
- кафе;
- туристично-готельні комплекси;
- кейтерингові компанії.

Організація розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем.

2. Види організацій

Організації класифікують за різними критеріями:

За формою власності:

- державні;
- комунальні;
- приватні;
- колективні.

За метою діяльності:

- комерційні (отримання прибутку);
- некомерційні (соціальні, благодійні).

За розмірами:

- малі;
- середні;
- великі.

За видом діяльності:

- виробничі;
- торговельні;
- сервісні;
- фінансові тощо.

Підприємства готельно-ресторанного господарства належать до сервісних організацій, основною метою яких є надання послуг та отримання прибутку.

3. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище — це сукупність внутрішніх елементів організації, які формують її потенціал і визначають можливості функціонування.

До складових внутрішнього середовища належать:

- **цілі організації** — стратегічні та оперативні;
- **структура управління** — система підпорядкування та розподілу повноважень;
- **персонал** — працівники організації;
- **технології** — способи виконання робіт і надання послуг;
- **ресурси** — матеріальні, фінансові, інформаційні;
- **організаційна культура** — система цінностей, норм і правил поведінки.

У готельно-ресторанному господарстві внутрішнє середовище охоплює:

- стандарти обслуговування;
- професіоналізм персоналу;
- якість обладнання;
- атмосферу закладу;
- корпоративну культуру.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від гармонійної взаємодії цих елементів.

4. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, що знаходяться поза межами організації, але впливають на її діяльність.

Зовнішнє середовище поділяється на:

1) Середовище прямого впливу:

- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти;
- державні органи;
- партнери.

2) Середовище непрямого впливу:

- економічні умови;
- політична ситуація;
- законодавство;
- соціально-культурні фактори;
- науково-технічний прогрес;
- міжнародні фактори.

Підприємства готельно-ресторанного господарства особливо залежать від:

- рівня доходів населення;
- туристичних потоків;
- сезонності;
- змін у законодавстві;
- епідеміологічної ситуації;
- конкурентного середовища.

Організація повинна постійно аналізувати зовнішнє середовище та адаптуватися до його змін.

Організація є складною соціально-економічною системою, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Ефективне управління підприємствами готельно-ресторанного господарства можливе лише за умови глибокого розуміння особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Список використаної літератури:

Підручники та навчальні посібники

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.

Посилання на вебресурси

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 4

Тема: Функції та методи менеджменту

Тема 4.1. Загальна характеристика процесу та функцій менеджменту

Мета:Сформувати цілісне уявлення про процес менеджменту як безперервну управлінську діяльність, розкрити зміст і послідовність етапів процесу менеджменту, охарактеризувати загальні функції менеджменту та їх класифікацію, а також визначити сутність технології менеджменту в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити сутність процесу менеджменту.

Охарактеризувати етапи процесу менеджменту.

Визначити зміст та значення загальних функцій менеджменту.

Подати класифікацію функцій менеджменту.

Пояснити технологію менеджменту як послідовний перебіг функцій управління.

План лекції:

1. Процес менеджменту та його характеристика.
2. Етапи процесу менеджменту.
3. Загальна характеристика функцій менеджменту.
4. Класифікація функцій менеджменту.
5. Технологія менеджменту.

1. Процес менеджменту та його характеристика

Менеджмент розглядається не лише як система знань, а й як постійний процес управлінської діяльності.

Процес менеджменту — це сукупність взаємопов'язаних і безперервних дій керівника, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів.

Процес менеджменту має такі характеристики:

- безперервність;
- циклічність;
- системність;
- цілеспрямованість;
- взаємозв'язок усіх елементів.

У готельно-ресторанному господарстві процес менеджменту проявляється в щоденному управлінні:

- роботою персоналу;
- обслуговуванням гостей;
- фінансовими результатами;
- якістю послуг.

2. Етапи процесу менеджменту

Процес менеджменту включає послідовні етапи:

1. Визначення цілей діяльності.
2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Прийняття управлінського рішення.
4. Організація виконання рішення.
5. Контроль результатів.
6. Коригування діяльності.

Ці етапи утворюють замкнений цикл управління, який повторюється у процесі функціонування організації.

3. Загальна характеристика функцій менеджменту

Функції менеджменту — це відносно самостійні види управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію процесу управління.

Класичний підхід до визначення функцій менеджменту був сформульований **Анрі Файоль**.

До основних (загальних) функцій менеджменту належать:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Планування

Передбачає визначення цілей організації та шляхів їх досягнення.

Організація

Полягає у формуванні структури управління, розподілі повноважень і ресурсів.

Мотивація

Спрямована на стимулювання працівників до ефективної праці.

Контроль

Забезпечує перевірку виконання планів і досягнення поставлених цілей.

У готельно-ресторанному господарстві ці функції реалізуються через:

- розробку планів завантаженості номерного фонду;
- організацію роботи зміни;
- систему преміювання персоналу;
- контроль якості обслуговування гостей.

4. Класифікація функцій менеджменту

Функції менеджменту поділяють на:

1) Загальні функції

Властиві всім організаціям незалежно від виду діяльності:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

2) Спеціальні (конкретні) функції

Пов’язані зі специфікою діяльності організації:

- управління персоналом;
- управління фінансами;

- маркетинг;
- управління якістю;
- логістика тощо.

У готельно-ресторанному господарстві спеціальні функції включають:

- управління сервісом;
- управління номерним фондом;
- управління кухнею;
- управління взаємодією з клієнтами.

5. Технологія менеджменту

Технологія менеджменту — це послідовний перебіг загальних функцій управління, що забезпечує досягнення цілей організації.

Вона передбачає:

1. Постановку цілей.
2. Планування діяльності.
3. Організацію виконання.
4. Мотивацію персоналу.
5. Контроль результатів.
6. Аналіз та коригування.

Таким чином, технологія менеджменту є логічно впорядкованим процесом управлінської діяльності.

У підприємствах готельно-ресторанного господарства технологія менеджменту забезпечує:

- стабільність функціонування;
- високу якість послуг;
- конкурентоспроможність;
- ефективне використання ресурсів.

Процес менеджменту є безперервною та циклічною діяльністю, що складається з взаємопов’язаних функцій. Планування, організація, мотивація та контроль утворюють основу управлінської діяльності. Раціональна технологія менеджменту забезпечує ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах ринкової економіки.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.

4. Файоль А. Загальне та промислове управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 5

Тема: Функції та методи менеджменту

Тема 4.3. Планування як загальна функція менеджменту

Мета:Сформувати системне розуміння планування як ключової функції менеджменту, розкрити його види та рівні, охарактеризувати стратегічне, поточне й оперативне планування, а також визначити роль управління за цілями та стратегічного аналізу в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити сутність поняття «планування».

Охарактеризувати типи планів.

Проаналізувати особливості стратегічного, поточного та оперативного планування.

Визначити зміст управління за цілями.

Розкрити сутність управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації.

Охарактеризувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

План лекції:

1. Поняття та значення планування.
2. Типи планів.
3. Стратегічне планування.
4. Поточне та оперативне планування.
5. Управління за цілями.
6. Управлінське обстеження організації та стратегічні альтернативи.

1. Поняття та значення планування

Планування є початковою та визначальною функцією менеджменту.

Планування — це процес визначення цілей діяльності організації та розробки шляхів їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів і умов зовнішнього середовища.

Планування забезпечує:

- чіткість цілей;
- узгодженість дій;
- раціональний розподіл ресурсів;
- зниження ризиків;
- підвищення конкурентоспроможності.

У готельно-ресторанному господарстві планування охоплює:

- обсяги надання послуг;
- завантаженість номерного фонду;
- формування меню;
- фінансові показники;
- кадрову політику.

2. Типи планів

Плани класифікують за різними ознаками.

За часовим горизонтом:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

За рівнем управління:

- стратегічні;
- тактичні (поточні);
- оперативні.

За змістом:

- виробничі;
- фінансові;
- маркетингові;
- кадрові тощо.

Кожен вид плану виконує свою роль у системі управління підприємством.

3. Стратегічне планування

Стратегічне планування — це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегії її розвитку.

Стратегічне планування передбачає:

- формування місії;
- визначення стратегічних цілей;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього потенціалу;
- вибір стратегії розвитку.

Концепція управління за цілями була розроблена

Пітер Друкер.

У готельно-ресторанному господарстві стратегічне планування включає:

- позиціонування закладу на ринку;

- визначення цільового сегмента споживачів;
- формування конкурентних переваг;
- інвестиційні рішення;
- розширення мережі.

4. Поточне та оперативне планування

Поточне (тактичне) планування

Охоплює середньостроковий період і конкретизує стратегічні цілі.

Передбачає:

- розробку річних планів;
- бюджетування;
- планування маркетингових заходів;
- планування персоналу.

Оперативне планування

Спрямоване на короткостроковий період (місяць, тиждень, день).

Включає:

- складання графіків роботи персоналу;
- планування закупівель;
- контроль щоденних показників;
- організацію поточної діяльності.

В умовах готельно-ресторанного бізнесу оперативне планування має особливе значення через сезонність, коливання попиту та специфіку обслуговування.

5. Управління за цілями

Управління за цілями — це підхід, за якого діяльність організації орієнтується на досягнення конкретно визначених результатів.

Основні етапи управління за цілями:

1. Формулювання загальних цілей організації.
2. Узгодження індивідуальних цілей працівників.
3. Розробка планів дій.
4. Контроль і оцінювання результатів.

Цей підхід сприяє:

- підвищенню відповідальності персоналу;
- покращенню мотивації;
- узгодженості дій.

У готельно-ресторанній сфері управління за цілями застосовується при встановленні:

- планів продажів;

- стандартів обслуговування;
- показників ефективності персоналу.

6. Управлінське обстеження організації та стратегічні альтернативи

Управлінське обстеження — це комплексний аналіз внутрішнього стану організації з метою визначення її сильних і слабких сторін.

Аналіз включає:

- фінансовий стан;
- кадровий потенціал;
- матеріально-технічну базу;
- рівень сервісу;
- конкурентні позиції.

На основі такого аналізу визначаються стратегічні альтернативи:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія диверсифікації.

Вибір стратегічної альтернативи залежить від:

- ринкової ситуації;
- ресурсного потенціалу;
- конкурентного середовища;
- цілей власників.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства стратегічні рішення можуть стосуватися:

- відкриття нових закладів;
- оновлення концепції;
- зміни формату обслуговування;
- розширення асортименту послуг.

Планування є базовою функцією менеджменту, що забезпечує визначення напрямів розвитку організації та узгодженість її діяльності. Стратегічне, поточне й оперативне планування формують єдину систему управління. Управління за цілями та стратегічний аналіз дозволяють підприємствам готельно-ресторанного господарства ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати конкурентних переваг.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.

3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджменту.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 6

Тема: Функції та методи менеджменту

Тема 4.5. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Мета:Сформувати системне уявлення про організаційну діяльність як ключову функцію менеджменту, розкрити сутність організаційної функції, показати процес побудови організаційних структур, а також навчити оцінювати та аналізувати структури управління підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити сутність організаційної функції менеджменту.

Пояснити процес побудови організаційних структур управління.

Охарактеризувати основні типи організаційних структур.

Надати методи оцінювання та аналізу ефективності організаційних структур.

Показати застосування організаційної функції на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

План лекції:

1. Сутність організаційної функції менеджменту.
2. Процес побудови організаційних структур.
3. Типи організаційних структур управління.
4. Оцінювання та аналіз організаційних структур.

1. Сутність організаційної функції менеджменту

Організаційна діяльність є однією з основних загальних функцій менеджменту.

Організаційна функція менеджменту — це діяльність керівника, спрямована на створення ефективної структури підприємства, розподіл завдань та повноважень, координацію роботи персоналу для досягнення цілей організації.

Основні завдання організаційної функції:

- формування організаційної структури;
- розподіл обов’язків і повноважень;

- визначення ієрархії управління;
- забезпечення координації діяльності підрозділів;
- узгодження ресурсів та процесів.

У готельно-ресторанному господарстві організаційна функція реалізується через:

- створення відділів обслуговування гостей, кухні, рецепції;
- призначення відповідальних за зміни та підрозділи;
- узгодження графіків роботи персоналу;
- забезпечення взаємодії між підрозділами для безперебійного обслуговування клієнтів.

2. Процес побудови організаційних структур

Процес побудови організаційної структури включає такі етапи:

1. **Визначення цілей організації** — визначаються стратегічні та оперативні цілі.
2. **Виявлення основних функцій та процесів** — визначають, які роботи необхідно виконати для досягнення цілей.
3. **Розподіл завдань між підрозділами та посадовими особами** — забезпечується чітка відповідальність за кожну функцію.
4. **Визначення ієрархії управління** — встановлюється підпорядкування та зв'язки між підрозділами.
5. **Розробка посадових інструкцій та правил взаємодії** — формалізуються обов'язки, повноваження та взаємозв'язки.
6. **Впровадження та оцінка ефективності структури** — перевіряється, наскільки структура сприяє досягненню цілей.

3. Типи організаційних структур управління

Організаційні структури класифікуються за принципом побудови та характером взаємодії:

1) Лінійна структура

- проста, пряма вертикальна підпорядкованість;
- чітка відповідальність;
- застосовується в невеликих закладах.

2) Функціональна структура

- підрозділи формуються за функціями (кухня, обслуговування, маркетинг);
- забезпечує спеціалізацію;
- ризик конфліктів через подвійне підпорядкування.

3) Лінійно-функціональна структура

- поєднує вертикальну підпорядкованість з функціональними відділами;
- баланс між контролем і спеціалізацією.

4) Матрична структура

- поєднує вертикальні та горизонтальні лінії управління;
- ефективна для реалізації проектів;
- застосовується рідше в готельно-ресторанному бізнесі через складність управління.

5) Дивізіональна структура

- підрозділи створюються за напрямами діяльності, територіями або продуктами;
- дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку;
- застосовується у мережевих готелях та ресторанах.

4. Оцінювання та аналіз організаційних структур

Ефективність організаційної структури оцінюється за такими критеріями:

- **Чіткість підпорядкування** — наскільки зрозумілі ролі та обов'язки.
- **Спрямованість на досягнення цілей** — чи структура дозволяє ефективно реалізовувати стратегію.
- **Гнучкість та адаптивність** — здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.
- **Раціональність розподілу ресурсів** — ефективність використання персоналу, фінансів і матеріальних ресурсів.
- **Комунікації та координація** — наскільки добре підрозділи взаємодіють між собою.

Методи оцінювання організаційних структур:

- порівняння фактичної та оптимальної структури;
- аналіз завантаження персоналу;
- опитування співробітників щодо ефективності комунікацій;
- аналіз продуктивності підрозділів;
- SWOT-аналіз організації.

У готельно-ресторанному господарстві аналіз організаційної структури дозволяє:

- підвищити ефективність обслуговування гостей;
- оптимізувати використання персоналу;
- скоротити витрати та підвищити прибутковість.

Організаційна функція менеджменту забезпечує створення ефективної структури підприємства, розподіл повноважень та узгодження діяльності підрозділів. Ретельне планування та аналіз організаційних структур дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та забезпечити високу якість обслуговування гостей.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Файоль А. Загальне та промислове управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 7

Тема: Функції та методи менеджменту

Тема 4.7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Мета:Сформувати цілісне розуміння мотивації як ключової функції менеджменту, розкрити її сутність, ознайомити з основними теоріями мотивації, а також показати роль стимулювання та соціальної мотивації в управлінні персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити сутність мотивації праці.

Охарактеризувати основні теорії мотивації та межі їх застосування.

Пояснити роль стимулювання праці як інструменту управління.

Розглянути соціальні мотиви працівників.

Проаналізувати застосування мотиваційних інструментів у готельно-ресторанному бізнесі.

План лекції:

1. Сутність мотивації праці.
2. Основні теорії мотивації.
3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом.
4. Соціальна мотивація працівників.

1. Сутність мотивації праці

Мотивація праці — це система стимулів та факторів, що спонукають працівника до ефективної діяльності та досягнення цілей організації.

Мотивація забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- залученість персоналу у процес управління;
- відповідність дій працівників цілям організації;
- формування корпоративної культури.

У готельно-ресторанному господарстві мотивація важлива для:

- високої якості обслуговування гостей;
- дотримання стандартів сервісу;
- збереження цінних кадрів;
- підвищення прибутковості підприємства.

2. Основні теорії мотивації

1) Теорія потреб Маслоу

Абрахам Маслоу виділив ієрархію потреб:

1. Фізіологічні (зарплата, харчування).
2. Безпека (стабільність роботи, соціальні гарантії).
3. Соціальні (визнання, спілкування).
4. Потреба у визнанні (статус, похвала).
5. Самореалізація (професійне зростання, розвиток).

Межі застосування: ефективна для визначення загальних стимулів, менш придатна для конкретних ситуацій.

2) Теорія мотивації Герцберга

Фредерік Герцберг розділив фактори на:

- гігієнічні (зарплата, умови праці) — запобігають незадоволеності;
- мотивуючі (визнання, досягнення, розвиток) — стимулюють ефективність.

Межі застосування: дозволяє підвищити мотивацію через нематеріальні фактори.

3) Теорія очікувань Врума

Віктор Врум пропонує, що мотивація залежить від:

- очікуваного результату;
- привабливості винагороди;
- впевненості у досягненні цілі.

Межі застосування: ефективна при чіткій системі оцінювання результатів.

4) Теорія справедливості Адамса

Сутність: працівник оцінює співвідношення «внесок — винагорода» та порівнює з іншими.

Межі застосування: важлива для уникнення демотивації через несправедливість.

3. Стимулювання праці як інструмент управління

Стимулювання праці — це система засобів впливу на працівника для підвищення ефективності роботи.

Види стимулів:

1. **Матеріальні**

- заробітна плата, премії, бонуси;

- соціальні гарантії;
- додаткові пільги.

2. **Нематеріальні**

- похвала, визнання;
- кар’єрний ріст;
- участь у прийнятті рішень;
- цікава робота.

У готельно-ресторанному бізнесі стимулювання включає:

- систему бонусів за обслуговування гостей;
- програми «Кращий працівник місяця»;
- гнучкий графік роботи;
- навчання та підвищення кваліфікації.

4. Соціальна мотивація працівників

Соціальна мотивація ґрунтується на прагненні людини до належності, визнання та поваги в колективі.

До соціальних мотивів відносяться:

- корпоративна культура та цінності;
- командні заходи та тімбілдинги;
- можливість участі в обговоренні рішень;
- створення сприятливої атмосфери на робочому місці.

В готельно-ресторанному бізнесі соціальна мотивація допомагає:

- утримати персонал;
- підвищити командний дух;
- забезпечити високий рівень обслуговування гостей.

Мотивація є ключовим інструментом управління персоналом. Ефективне застосування матеріальних, нематеріальних та соціальних стимулів забезпечує високий рівень продуктивності, збереження персоналу та досягнення цілей підприємств готельно-ресторанного господарства. Застосування теорій мотивації дозволяє керівникам обирати оптимальні методи впливу на працівників у конкретних умовах.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Маслоу А. Мотивація та особистість.
5. Герцберг Ф. Мотивація до праці.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 8

Тема: Функції та методи менеджменту

Тема 4.9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Мета:Сформувати цілісне розуміння контролювання як ключової функції менеджменту, розкрити його сутність та роль у системі управління, ознайомити з моделлю процесу контролю, видами управлінського контролювання та етапами його реалізації у підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити сутність поняття «контролювання» та його роль у системі управління.

Охарактеризувати модель процесу контролю.

Розглянути види управлінського контролювання.

Пояснити етапи контролювання та методи його проведення.

Продемонструвати застосування контролю на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

План лекції:

1. Поняття та значення контролювання.
2. Модель процесу контролю.
3. Види управлінського контролювання.
4. Етапи процесу контролювання.

1. Поняття та значення контролювання

Контролювання — це процес перевірки та оцінки виконання поставлених цілей та планів, виявлення відхилень і прийняття коригувальних дій для забезпечення досягнення результатів.

Контролювання забезпечує:

- точність виконання планів;
- своєчасне виявлення проблем;
- підвищення ефективності діяльності;
- координацію підрозділів;
- об’єктивну оцінку діяльності персоналу.

У готельно-ресторанному бізнесі контролювання включає:

- перевірку якості обслуговування гостей;

- контроль фінансових показників;
- контроль запасів і закупівель;
- оцінку роботи персоналу;
- дотримання стандартів сервісу.

2. Модель процесу контролю

Модель процесу контролю включає послідовність дій, спрямованих на забезпечення досягнення цілей:

1. **Встановлення стандартів та критеріїв** — визначення очікуваних результатів.
2. **Вимірювання фактичних показників** — збір інформації про результати діяльності.
3. **Порівняння фактичних показників зі стандартами** — виявлення відхилень.
4. **Аналіз відхилень** — визначення причин відхилень від плану.
5. **Прийняття коригувальних дій** — внесення змін у процеси та ресурси.
6. **Повторний контроль** — перевірка ефективності коригувальних заходів.

3. Види управлінського контролювання

Контроль у менеджменті класифікується за різними ознаками:

За часом проведення:

- **попередній контроль** — запобігає можливим помилкам, перевірка планів і ресурсів;
- **поточний контроль** — відстежує виконання процесів у режимі реального часу;
- **підсумковий контроль** — оцінює результати діяльності після завершення періоду.

За об’єктом:

- **фінансовий** — контроль доходів, витрат, бюджету;
- **операційний** — контроль процесів виробництва та обслуговування;
- **кадровий** — контроль виконання обов’язків персоналом;
- **якісний** — контроль відповідності стандартам продукції та послуг.

За рівнем управління:

- **вищий рівень** — стратегічний контроль;
- **середній рівень** — тактичний контроль;
- **нижчий рівень** — оперативний контроль.

4. Етапи процесу контролювання

1. **Визначення об’єктів і цілей контролю** — що саме буде контролюватися і з якою метою.
2. **Встановлення стандартів і нормативів** — порівнянні з очікуваними результатами.

3. **Збір та обробка інформації** — використання звітів, спостережень, анкетування.
4. **Порівняння фактичних результатів із стандартами** — визначення відхилень.
5. **Аналіз причин відхилень** — внутрішні чи зовнішні фактори.
6. **Прийняття коригувальних дій** — внесення змін у процеси, ресурси або методи роботи.
7. **Повторний контроль та оцінка ефективності** — перевірка результатів корекцій.

В готельно-ресторанному бізнесі ці етапи реалізуються через:

- регулярні інвентаризації та звіти;
- перевірку якості обслуговування гостей;
- контроль фінансової дисципліни;
- аналіз ефективності роботи персоналу;
- аудит процесів та стандартів сервісу.

Контролювання забезпечує узгодженість дій організації, своєчасне виявлення відхилень від плану та підвищення ефективності управління. Ефективне контролювання на підприємствах готельно-ресторанного господарства сприяє підвищенню якості обслуговування, економії ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Костюк В. М. Менеджмент: організаційний контроль.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment
https://buklib.net/books/21952
https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 10

Тема: Менеджмент організацій

Тема 5.2. Комунікації та інформаційні системи в менеджменті

Мета:Сформувати уявлення про комунікації та інформаційні системи в менеджменті, розкрити сутність комунікаційного процесу, показати його складові та вплив на ефективність управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити поняття та сутність комунікацій у менеджменті.

Охарактеризувати роль комунікацій для ефективного управління.

Показати складові комунікаційного процесу.

Розглянути використання інформаційних систем для підтримки управлінських комунікацій.

План лекції:

1. Поняття та сутність комунікацій.
2. Комунікації в організаціях та їх роль у менеджменті.
3. Комунікаційний процес та його основні складові.
4. Інформаційні системи в менеджменті.

1. Поняття та сутність комунікацій

Комунікації — це процес обміну інформацією між людьми, підрозділами або організаціями з метою досягнення взаєморозуміння та координації дій.

Сутність комунікацій у менеджменті полягає в:

- забезпеченні передачі інформації для прийняття рішень;
- узгодженні дій персоналу;
- створенні ефективного внутрішнього середовища;
- підтримці корпоративної культури та мотивації.

2. Комунікації в організаціях та їх роль у менеджменті

Ефективні комунікації дозволяють:

- координувати роботу підрозділів;
- своєчасно виявляти проблеми та приймати рішення;
- підвищувати мотивацію персоналу;
- покращувати обслуговування клієнтів;
- забезпечувати обмін знаннями та інформацією.

У готельно-ресторанному бізнесі комунікації реалізуються через:

- робочі наради та брифінги персоналу;
- внутрішні інформаційні бюлетені та оголошення;
- електронні системи обліку замовлень і бронювань;
- зворотний зв’язок від гостей та клієнтів;
- взаємодію між службами кухні, обслуговування, рецепції та адміністрації.

3. Комунікаційний процес та його основні складові

Комунікаційний процес включає послідовність дій для передачі інформації:

1. **Відправник інформації** — особа або підрозділ, який формує повідомлення.
2. **Повідомлення** — зміст інформації, яку необхідно передати.
3. **Канал комунікації** — спосіб передавання (усно, письмово, електронно).
4. **Отримувач** — особа або група, які сприймають інформацію.

5. **Зворотний зв’язок** — реакція отримувача на отриману інформацію.

6. **Шум та перешкоди** — фактори, які спотворюють інформацію (недорозуміння, технічні збої, зайва інформація).

Ефективність комунікацій залежить від:

- чіткості та зрозумілості повідомлень;
- правильного вибору каналів передачі;
- своєчасності обміну інформацією;
- готовності отримувача до взаємодії.

4. Інформаційні системи в менеджменті

Інформаційні системи забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу даних для управлінських рішень.

Функції інформаційних систем:

- автоматизація збору даних (бронювання, облік продажів);
- підтримка прийняття рішень (аналіз попиту, планування ресурсів);
- забезпечення внутрішніх комунікацій (електронна пошта, внутрішні портали);
- контроль та звітність (фінансові, кадрові, операційні показники).

У готельно-ресторанному бізнесі інформаційні системи допомагають:

- відстежувати бронювання та продажі;
- контролювати запаси та ресурси;
- аналізувати якість обслуговування;
- організовувати комунікації між кухнею, сервісом та адміністрацією.

Комунікації та інформаційні системи є критично важливими для ефективного менеджменту. Ефективний обмін інформацією дозволяє узгоджувати дії персоналу, контролювати процеси, приймати своєчасні рішення та підвищувати якість обслуговування гостей у готельно-ресторанному господарстві.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Лідерство та організаційні комунікації.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 11

Тема: Управлінські рішення в менеджменті

Тема 6.1. Технологія прийняття управлінських рішень

Мета:Сформувати уявлення про сутність управлінських рішень, показати їх роль у системі менеджменту, ознайомити з умовами розробки та прийняття рішень у підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Завдання:Розкрити сутність управлінських рішень та їх значення в організаціях.

Охарактеризувати вимоги до управлінських рішень.

Показати умови, що впливають на розробку та прийняття рішень.

Продемонструвати технологію прийняття управлінських рішень у практичній діяльності.

План лекції:

1. Поняття та сутність управлінських рішень.
2. Вимоги до управлінських рішень.
3. Умови розробки та прийняття управлінських рішень.
4. Технологія прийняття управлінських рішень.

1. Поняття та сутність управлінських рішень

Управлінське рішення — це вибір конкретного варіанту дії з метою досягнення поставленої мети організації або вирішення конкретної проблеми.

Сутність управлінських рішень полягає в:

- забезпеченні реалізації стратегії та планів організації;
- координації діяльності підрозділів;
- підвищенні ефективності процесів;
- оптимізації використання ресурсів.

У готельно-ресторанному бізнесі управлінські рішення можуть стосуватися:

- зміни меню та цінової політики;
- коригування графіків роботи персоналу;
- впровадження нових стандартів обслуговування;
- управління запасами продуктів та матеріалів;
- реагування на побажання та скарги гостей.

2. Вимоги до управлінських рішень

Для ефективності управлінські рішення повинні відповідати наступним вимогам:

1. **Своєчасність** — прийняття рішення у потрібний момент для досягнення бажаного результату.
2. **Раціональність** — обґрунтованість рішення на основі даних та аналізу.

3. **Відповідність цілям організації** — рішення повинно сприяти досягненню стратегічних та оперативних цілей.
4. **Обґрунтованість** — рішення має базуватися на достовірній інформації та фактах.
5. **Гнучкість** — можливість адаптації рішення до змін зовнішнього середовища.
6. **Виконуваність** — забезпечення ресурсами та механізмами для реалізації рішення.

3. Умови розробки та прийняття управлінських рішень

Успішне прийняття рішень залежить від:

- **Інформаційного забезпечення** — наявності достовірних даних про процеси та ресурси;
- **Фінансових та кадрових ресурсів** — забезпечення реалізації обраного варіанту;
- **Терміни прийняття рішення** — оперативність та дотримання дедлайнів;
- **Внутрішнього та зовнішнього середовища** — врахування впливу факторів ринку, конкурентів та соціальних умов;
- **Психологічних та соціальних факторів** — мотивація, командна робота, корпоративна культура.

4. Технологія прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень включає кілька етапів:

1. **Виявлення проблеми або можливості** — визначення ситуації, що потребує рішення.
2. **Збір та аналіз інформації** — збір даних, аналіз причин і наслідків.
3. **Формування альтернатив** — розробка декількох варіантів дій.
4. **Оцінка альтернатив** — аналіз переваг, ризиків та ресурсних витрат кожного варіанту.
5. **Прийняття рішення** — вибір оптимального варіанту дії.
6. **Реалізація рішення** — впровадження обраного варіанту в практичну діяльність.
7. **Контроль та оцінка ефективності** — аналіз результатів і внесення коригувань за потреби.

У готельно-ресторанному бізнесі приклад:

- прийняття рішення щодо сезонного меню на основі аналізу попиту та запасів продуктів;
- коригування графіка роботи персоналу під час святкових періодів;
- вибір постачальників на основі оцінки цін і якості продукції.

Управлінські рішення є ключовим інструментом досягнення цілей організації. Раціональна технологія їх прийняття дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити координацію підрозділів та адаптацію до змін середовища. У готельно-

ресторанному бізнесі правильні управлінські рішення забезпечують якість обслуговування, оптимізацію ресурсів та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Управлінські рішення та організаційне управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 12

Тема: Управлінські рішення в менеджменті

Тема 6.2. Методи управлінських рішень та їх класифікація

Мета:Сформувати розуміння методів прийняття управлінських рішень, показати їх класифікацію, розкрити переваги та обмеження кожного методу, ознайомити з практичним застосуванням у готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання:Розкрити сутність методів управлінських рішень. Охарактеризувати основні групи та класи методів. Показати приклади застосування методів на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Визначити переваги та обмеження різних методів управлінських рішень.

План лекції:

1. Поняття методів управлінських рішень.
2. Класифікація методів.
3. Основні методи прийняття управлінських рішень.
4. Приклади застосування методів у готельно-ресторанному бізнесі.

1. Поняття методів управлінських рішень

Метод управлінського рішення — це систематизований спосіб збору, обробки та аналізу інформації для вибору оптимального варіанту дії.

Суть методів управлінських рішень полягає в:

- підвищенні обґрунтованості рішень;
- зменшенні ризику помилок;
- економії часу та ресурсів;

- забезпеченні ефективного управління організацією.

У готельно-ресторанному бізнесі методи управлінських рішень допомагають:

- планувати закупівлі продуктів;
- розробляти маркетингові акції;
- формувати графіки роботи персоналу;
- ухвалювати фінансові та інвестиційні рішення.

2. Класифікація методів управлінських рішень

Методи управлінських рішень поділяють за кількома ознаками:

1) За характером інформації

- **Аналітичні** — ґрунтуються на зборі та систематизації даних (порівняння, прогнозування).
- **Інтуїтивні** — засновані на досвіді та інтуїції керівника.

2) За способом прийняття рішення

- **Індивідуальні** — рішення приймає одна особа.
- **Колективні** — рішення ухвалюється групою осіб (комітети, наради).

3) За рівнем формалізації

- **Стандартизовані** — використовуються чіткі алгоритми та процедури (наприклад, перевірка запасів за мінімальною нормою).
- **Нестандартизовані** — для нових або складних ситуацій, де немає встановлених правил.

3. Основні методи прийняття управлінських рішень

1. **Метод порівняння альтернатив** — оцінка декількох варіантів і вибір найкращого за критеріями ефективності, витрат, ризику.
2. **Метод аналізу витрат і вигод** — визначення економічної доцільності кожного варіанту.
3. **Метод експертних оцінок** — залучення фахівців для оцінки складних ситуацій.
4. **Метод дельфі** — серія опитувань експертів для досягнення згоди у виборі рішення.
5. **Моделювання** — створення моделей процесів для прогнозування результатів різних варіантів.
6. **Інтуїтивний метод** — використання досвіду та внутрішнього чуття керівника у нестандартних ситуаціях.

4. Приклади застосування методів у готельно-ресторанному бізнесі

- **Порівняння альтернатив:** вибір постачальника продуктів за ціною та якістю.
- **Аналіз витрат і вигод:** оцінка рентабельності нової страви у меню.

- **Експертні оцінки:** визначення ефективності нових стандартів обслуговування персоналом.
- **Моделювання:** прогнозування завантаженості готелю на святкові періоди.
- **Інтуїтивний метод:** швидке рішення у випадку нестандартних ситуацій з гостями.

Методи управлінських рішень дозволяють підвищити ефективність менеджменту, забезпечити обґрунтованість вибору дій та оптимізувати використання ресурсів. У готельно-ресторанному бізнесі їхнє правильне застосування сприяє підвищенню якості обслуговування, скороченню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Управлінські рішення та організаційне управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 13

Тема: Управлінські рішення в менеджменті

Тема 6.2. Технологія реалізації управлінських рішень

Мета:Сформувати уявлення про процес реалізації управлінських рішень, розкрити фактори, що впливають на їх якість та ефективність, ознайомити з методами оптимізації управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання:Пояснити сутність реалізації управлінських рішень. Проаналізувати фактори, що впливають на якість та ефективність рішень. Розкрити методи оптимізації управлінських рішень. Показати практичні приклади впровадження рішень у готельно-ресторанних організаціях.

План лекції:

1. Сутність реалізації управлінських рішень.
2. Фактори, що впливають на процес та ефективність реалізації.
3. Оптимізація управлінських рішень.
4. Приклади застосування в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Сутність реалізації управлінських рішень

Реалізація управлінських рішень — це процес практичного впровадження прийнятих рішень у діяльність організації з метою досягнення поставлених цілей.

Сутність реалізації полягає в:

- переведенні планів і рішень у конкретні дії;
- забезпеченні ресурсного та організаційного супроводу;
- контролі за дотриманням термінів і стандартів;
- корекції дій у разі відхилень від плану.

У готельно-ресторанному бізнесі реалізація рішень може включати:

- впровадження нового меню;
- зміни у графіках роботи персоналу;
- оптимізацію процесів обслуговування клієнтів;
- впровадження систем бронювання та автоматизації.

2. Фактори, що впливають на процес та ефективність реалізації

Якість і ефективність реалізації управлінських рішень залежать від:

- **Інформаційного забезпечення** — точність, своєчасність та повнота даних для реалізації рішення.
- **Кадрового фактору** — професіоналізм, мотивація та компетентність виконавців.
- **Організаційної структури** — чіткість розподілу відповідальності та повноважень.
- **Ресурсного забезпечення** — фінанси, матеріали, обладнання, технології.
- **Комунікацій** — ефективність внутрішньої та зовнішньої комунікації.
- **Соціально-психологічних факторів** — корпоративна культура, командна робота, сприйняття нововведень персоналом.
- **Зовнішнього середовища** — ринкові умови, попит клієнтів, конкуренція.

3. Оптимізація управлінських рішень

Оптимізація управлінських рішень — це процес підвищення їх ефективності та досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів.

Основні методи оптимізації:

- **Аналіз сценаріїв** — прогнозування наслідків різних варіантів дій.
- **Моделювання процесів** — створення моделей діяльності для оцінки ефективності рішень.
- **Регулювання ресурсів** — забезпечення правильного розподілу фінансів, персоналу та матеріалів.
- **Зворотний зв’язок і корекція** — контроль результатів та внесення змін у процес реалізації.

- **Використання IT та автоматизації** — підтримка процесів впровадження рішень через інформаційні системи.

4. Приклади застосування в готельно-ресторанному бізнесі

- Впровадження системи автоматичного бронювання столів і номерів для оптимізації завантаженості.
- Коригування графіків роботи персоналу відповідно до пікових періодів попиту.
- Впровадження нового меню з урахуванням аналізу попиту та запасів продуктів.
- Організація тренінгів для персоналу для підвищення якості обслуговування.
- Використання систем KPI для контролю ефективності впроваджених рішень.

Реалізація управлінських рішень є ключовим етапом управлінського процесу. Її ефективність залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Оптимізація рішень дозволяє підвищити результативність управління, забезпечити економію ресурсів і поліпшити якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Управлінські рішення та організаційне управління.

Посилання на вебресурси

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 14

Тема: Керівництво як форма управління організацією

Тема 7.1. Формування команди

Мета:Сформувати уявлення про сутність команди в організації, ознайомити з технологією побудови команди, розкрити командні ролі та їх оптимальне поєднання, показати способи формування почуття відповідальності та гордості у команді.

Завдання:Розкрити поняття «команда» та її роль у функціонуванні організації. Ознайомити з технологією побудови ефективної команди. Проаналізувати командні ролі та способи оптимального поєднання ролей у колективі. Показати методи формування відповідальності та корпоративної гордості у команді.

План лекції:

1. Поняття команди в організації.

2. Технологія побудови команди.
3. Командні ролі та їх оптимальне поєднання.
4. Формування почуття відповідальності та гордості у команді.

1. Поняття команди в організації

Команда — це група людей, які об’єднані спільною метою та взаємною відповідальністю за її досягнення, ефективну взаємодію та результати діяльності організації.

Сутність команди полягає в:

- спільній роботі над завданнями;
- координації дій та взаємодії між членами команди;
- взаємній підтримці та обміні знаннями;
- колективній відповідальності за результати.

У готельно-ресторанному бізнесі команда може включати:

- кухарів та кондитерів;
- офіціантів та барменів;
- адміністраторів та менеджерів з обслуговування;
- підрозділи логістики та закупівель.

2. Технологія побудови команди

Процес побудови ефективної команди включає кілька етапів:

1. **Формування мети та завдань** — чітке визначення цілей команди та очікуваних результатів.
2. **Відбір членів команди** — підбір учасників із необхідними компетенціями та навичками.
3. **Розподіл ролей** — визначення обов’язків та відповідальності кожного члена команди.
4. **Створення правил взаємодії** — встановлення норм поведінки, комунікацій та процедур прийняття рішень.
5. **Мотивація та підтримка** — забезпечення ресурсами, розвиток навичок, підтримка командного духу.
6. **Оцінка результатів та зворотний зв’язок** — контроль досягнення цілей та вдосконалення процесів.

3. Командні ролі та їх оптимальне поєднання

Успішна команда включає різні ролі, що доповнюють одна одну. Основні ролі:

- **Лідер** — координує роботу та приймає ключові рішення.
- **Ініціатор** — пропонує нові ідеї та ініціативи.
- **Виконавець** — реалізує поставлені завдання.

- **Аналітик** — оцінює ризики та пропонує рішення на основі аналізу.
- **Комунікатор** — забезпечує ефективну взаємодію всередині команди та із зовнішніми партнерами.
- **Критик** — виявляє недоліки, щоб підвищити якість рішень.

Оптимальне поєднання ролей забезпечує баланс між творчістю, аналітикою та виконанням завдань, що підвищує ефективність роботи команди.

4. Формування почуття відповідальності та гордості у команді

Для формування відповідальності та корпоративної гордості застосовують:

- **Чітке визначення цілей та очікувань** — кожен член знає, за що він відповідає.
- **Система винагород і визнання** — за досягнуті результати та особистий внесок.
- **Колективна оцінка результатів** — спільний аналіз досягнень і невдач.
- **Підтримка командного духу** — тренінги, тімбілдінги, корпоративні заходи.
- **Відкритий обмін інформацією** — довіра та прозорість у прийнятті рішень.

У готельно-ресторанному бізнесі це дозволяє:

- підвищити мотивацію персоналу;
- зменшити конфлікти;
- забезпечити високу якість обслуговування клієнтів;
- створити стабільну та ефективну команду.

Формування ефективної команди є основою успішного керівництва. Правильне поєднання командних ролей, чіткий розподіл обов'язків та мотивація персоналу забезпечують високу продуктивність, відповідальність і корпоративну гордість. У готельно-ресторанному бізнесі це безпосередньо впливає на якість обслуговування та репутацію підприємства.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Управління організацією та командою.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 15

Тема: Керівництво як форма управління організацією

Тема 7.2. Керівництво і лідерство

Мета:Сформувати уявлення про сутність керівництва та лідерства, ознайомити з основними стилями керівництва, розкрити функції та теорії лідерства, показати їхнє застосування в готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання:Розкрити поняття керівництва та лідерства в організації. Проаналізувати основні стилі керівництва та їхні особливості. Ознайомити з функціями лідерства та основними теоріями. Показати практичне застосування лідерства у готельно-ресторанному бізнесі.

План лекції:

1. Поняття керівництва та лідерства.
2. Стилі керівництва.
3. Функції лідерства.
4. Теорії лідерства.
5. Приклади застосування у готельно-ресторанному бізнесі.

1. Поняття керівництва та лідерства

Керівництво — це процес впливу на підлеглих для досягнення цілей організації через організацію, мотивацію, контроль та координацію їхньої діяльності.

Лідерство — це здатність впливати на поведінку людей, надихати їх на досягнення спільних цілей, формувати мотивацію і підтримувати командний дух.

Сутність керівництва та лідерства полягає у:

- визначенні стратегічних та оперативних цілей;
- організації роботи підрозділів;
- формуванні корпоративної культури;
- мотивації та розвитку персоналу;
- прийнятті управлінських рішень.

2. Стилі керівництва

Основні стилі керівництва:

1. **Авторитарний стиль** — керівник приймає рішення самостійно, контроль за виконанням жорсткий.
   - Переваги: швидкість прийняття рішень, чітка дисципліна.
   - Недоліки: зниження ініціативи та мотивації підлеглих.
2. **Демократичний стиль** — керівник залучає підлеглих до прийняття рішень, обговорює ідеї.
   - Переваги: підвищення мотивації, розвиток командної взаємодії.
   - Недоліки: повільне прийняття рішень, можливі конфлікти.

3. **Ліберальний (делегуючий) стиль** — керівник делегує повноваження, мінімально контролює.

- Переваги: розвиток самостійності та творчості персоналу.
- Недоліки: ризик хаосу, низька дисципліна.

3. Функції лідерства

Основні функції лідерства:

- **Мотиваційна** — надихання колективу на досягнення цілей.
- **Організаційна** — розподіл обов'язків та ресурсів, планування роботи.
- **Контрольна** — оцінка виконання завдань, корекція дій.
- **Комунікативна** — забезпечення ефективної взаємодії всередині команди.
- **Соціально-психологічна** — формування корпоративної культури, підтримка командного духу.

4. Теорії лідерства

1. **Риси лідера** — лідерами стають люди з певними особистісними якостями (харизма, рішучість, впевненість).
2. **Поведенські теорії** — ефективність лідера залежить від його поведінки та стилю взаємодії з підлеглими.
3. **Ситуаційні теорії** — вибір стилю лідерства залежить від ситуації та умов діяльності.
4. **Теорія трансформаційного лідерства** — лідер надихає та трансформує організацію через цінності, бачення та інновації.
5. **Теорія транзакційного лідерства** — взаємодія з підлеглими через систему винагород та покарань.

5. Приклади застосування у готельно-ресторанному бізнесі

- Демократичний стиль — обговорення нових рецептів чи сезонного меню з кухарями.
- Авторитарний стиль — прийняття термінових рішень під час пікових періодів обслуговування гостей.
- Ліберальний стиль — делегування менеджерам змін відповідальності за планування роботи персоналу.
- Трансформаційне лідерство — впровадження нових стандартів обслуговування та корпоративної культури.
- Транзакційне лідерство — система бонусів та премій для персоналу за якісне обслуговування клієнтів.

Керівництво та лідерство є ключовими інструментами управління організацією. Вибір стилю керівництва та ефективне лідерство впливають на мотивацію персоналу, командну взаємодію, якість обслуговування та конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Лідерство та організаційне управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 16

Тема: Керівництво як форма управління організацією

Тема 7.4. Емоційне та харизматичне лідерство

Мета:Сформувати уявлення про емоційне та харизматичне лідерство, розкрити поняття емоційного інтелекту, ознайомити зі стилями емоційного лідерства та харизматичними аспектами прояву лідерства у готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання:Розкрити поняття емоційного інтелекту та його значення для лідера. Ознайомити з головними положеннями теорії емоційного лідерства. Проаналізувати стилі емоційного лідерства. Розкрити харизматичні аспекти прояву лідерства. Показати практичні приклади застосування у готельно-ресторанному бізнесі.

План лекції:

1. Поняття емоційного інтелекту.
2. Теорія емоційного лідерства та її положення.
3. Стилі емоційного лідерства.
4. Харизматичне лідерство та його прояви.
5. Приклади застосування в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Поняття емоційного інтелекту

Емоційний інтелект (EI) — здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями і емоціями інших людей для досягнення ефективної взаємодії та прийняття рішень.

Основні складові EI:

- **Самосвідомість** — усвідомлення власних емоцій та їх впливу на поведінку.
- **Самоконтроль** — здатність керувати емоційними реакціями.
- **Мотивація** — внутрішня зацікавленість у досягненні цілей.
- **Емпатія** — розуміння емоцій інших людей.
- **Соціальні навички** — ефективна комунікація та взаємодія в колективі.

У готельно-ресторанному бізнесі ЕІ допомагає лідерам:

- розпізнавати настрої персоналу;
- керувати конфліктами;
- мотивувати команду;
- підтримувати позитивну атмосферу обслуговування.

2. Теорія емоційного лідерства

Головні положення:

- Лідери з високим ЕІ здатні впливати на підлеглих через емоційний зв’язок, а не лише через формальні повноваження.
- Емоції є важливим ресурсом у прийнятті рішень, мотивації та формуванні корпоративної культури.
- Ефективний емоційний лідер може підвищувати продуктивність команди та створювати лояльність персоналу.

3. Стилі емоційного лідерства

Основні стилі:

1. **Афективний стиль** — лідер демонструє свої емоції, надихає команду через ентузіазм і енергію.
2. **Емпатійний стиль** — лідер орієнтується на розуміння емоцій та потреб підлеглих.
3. **Підтримуючий стиль** — лідер надає підтримку та допомогу, зменшує стрес у команді.
4. **Мотивуючий стиль** — лідер надихає команду через позитивні емоційні сигнали та заохочення.

4. Харизматичне лідерство та його прояви

Харизматичне лідерство — здатність лідера надихати та залучати людей через особисту харизму, цінності та переконання.

Характерні риси харизматичного лідера:

- Високий рівень емоційного інтелекту.
- Сильна мотивація та впевненість у власних цілях.
- Здатність створювати бачення та надихати команду його досягати.
- Вміння встановлювати довіру та залучати підлеглих до спільних цінностей.

Харизматичні аспекти прояву:

- Надання впевненості та мотивації команді.
- Демонстрація особистого прикладу в поведінці та роботі.
- Використання комунікацій для створення спільного бачення та цілей.

5. Приклади застосування у готельно-ресторанному бізнесі

- Лідер-шеф, який надихає кухарів на створення унікальних страв через особистий приклад та емоційне залучення.
- Менеджер ресторану, який вирішує конфлікти персоналу через емпатію та емоційне розуміння.
- Використання харизми для залучення гостей та формування позитивного іміджу закладу.
- Мотивація команди офіціантів під час пікових змін через емоційне заохочення та підтримку.

Емоційне та харизматичне лідерство є потужними інструментами управління, які дозволяють підвищувати ефективність команди, формувати лояльність персоналу та забезпечувати якість обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі. Високий рівень емоційного інтелекту та харизма лідера сприяють створенню позитивної корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей організації.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект та лідерство.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 17

Тема: Керівництво як форма управління організацією

Тема 7.5. Конфлікти та стреси як об’єкти керівництва

Мета:Сформувати уявлення про сутність конфліктів і стресів у менеджменті, їх види та причини виникнення, ознайомити з підходами до управління конфліктами і стресами в організації.

Завдання:Розкрити сутність конфліктів та стресів у системі управління. Охарактеризувати види та типи конфліктів. Проаналізувати причини виникнення конфліктів в організації. Ознайомити з видами стресу та їх характеристиками. Показати роль керівника в управлінні конфліктами та стресами.

План лекції:

1. Конфлікти у менеджменті: сутність та значення.
2. Види, типи конфліктів та причини їх виникнення.
3. Стрес у діяльності менеджера та персоналу.
4. Види стресу та їх характеристика.
5. Роль керівника в управлінні конфліктами та стресами.

1. Конфлікти у менеджменті: сутність та значення

Конфлікт — це зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій або поглядів між окремими особами чи групами в організації.

У менеджменті конфлікти є неминучими, оскільки організація об'єднує людей з різними цінностями, досвідом та інтересами.

Конфлікти можуть мати:

- **Негативні наслідки** — зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату, втрати часу.
- **Позитивні наслідки** — стимулювання розвитку, виявлення проблем, пошук нових рішень.

2. Види, типи конфліктів та причини їх виникнення

Основні види конфліктів:

1. **Внутрішньоособистісний** — конфлікт між власними цілями або ролями працівника.
2. **Міжособистісний** — виникає між двома працівниками через розбіжності у поглядах чи інтересах.
3. **Міжгруповий** — між підрозділами або групами працівників.
4. **Організаційний** — пов'язаний із структурою, розподілом повноважень або ресурсів.

Причини конфліктів:

- Нечіткий розподіл обов'язків.
- Обмежені ресурси.
- Відмінності в цілях та цінностях.
- Недостатня комунікація.
- Особистісні особливості працівників.

- Порушення справедливості в оплаті або мотивації.

У готельно-ресторанному бізнесі конфлікти часто виникають через напружений графік роботи, взаємозалежність підрозділів та високі вимоги клієнтів.

3. Стрес у діяльності менеджера та персоналу

Стрес — це стан психоемоційної напруги, що виникає під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів.

У діяльності менеджера стрес може бути пов'язаний з:

- високою відповідальністю;
- необхідністю швидкого прийняття рішень;
- управлінням персоналом;
- нестабільністю ринку.

4. Види стресу та їх характеристика

1. **Професійний стрес** — пов'язаний із виконанням службових обов'язків.
2. **Організаційний стрес** — викликаний умовами праці, структурою управління, стилем керівництва.
3. **Інформаційний стрес** — перевантаження великою кількістю інформації.
4. **Емоційний стрес** — виникає через конфлікти, напружені ситуації, спілкування з клієнтами.
5. **Позитивний стрес (еустрес)** — стимулює активність і розвиток.
6. **Негативний стрес (дистрес)** — знижує продуктивність і може призводити до професійного вигорання.

5. Роль керівника в управлінні конфліктами та стресами

Керівник повинен:

- своєчасно виявляти конфлікти та їх причини;
- застосовувати стратегії вирішення (компроміс, співпраця, уникнення, пристосування, конкуренція);
- забезпечувати ефективну комунікацію;
- створювати сприятливий психологічний клімат;
- впроваджувати заходи профілактики стресу (гнучкий графік, підтримка персоналу, навчання, тімбілдинг).

У готельно-ресторанному бізнесі це сприяє:

- підвищенню якості обслуговування;
- зменшенню плинності кадрів;
- формуванню позитивного іміджу закладу;
- підвищенню ефективності роботи команди.

Конфлікти та стреси є невід'ємною частиною управлінської діяльності. Ефективне керівництво передбачає своєчасне виявлення, аналіз та управління цими явищами. Раціональне вирішення конфліктів і профілактика стресу сприяють формуванню стабільного колективу та підвищенню результативності організації.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 18

Тема: Соціально-психологічні та економічні аспекти менеджменту

Тема 8.1. Відповідальність та етика в менеджменті

Мета:Сформувати уявлення про юридичну та соціальну відповідальність у менеджменті, ознайомити з поняттям етики управління та її роллю в сучасному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу.

Завдання:Розкрити сутність юридичної та соціальної відповідальності менеджера. Охарактеризувати основи етики у менеджменті. Показати значення етичних норм у прийнятті управлінських рішень.Показати практичні аспекти застосування відповідальності та етики у діяльності організацій.

План лекції:

1. Поняття та види відповідальності у менеджменті.
2. Юридична відповідальність менеджера.
3. Соціальна відповідальність організації.
4. Етика у менеджменті та сучасне управління.
5. Приклади застосування у готельно-ресторанному бізнесі.

1. Поняття та види відповідальності у менеджменті

Відповідальність — обов'язок особи або організації виконувати покладені функції та відповідати за результати своєї діяльності.

У менеджменті виділяють:

- **Юридичну відповідальність** — виконання вимог законів та нормативних актів.
- **Соціальну відповідальність** — добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства та потреби колективу.
- **Етичну відповідальність** — дотримання моральних норм та стандартів поведінки.

2. Юридична відповідальність менеджера

- Забезпечення дотримання законів у діяльності підприємства.
- Виконання правил охорони праці, санітарних норм, податкового законодавства.
- Відповідальність перед державними органами та громадськістю за порушення.

3. Соціальна відповідальність організації

Соціальна відповідальність (CSR, Corporate Social Responsibility) — це добровільна діяльність підприємства, спрямована на:

- захист прав працівників;
- охорону навколишнього середовища;
- підтримку локальної громади;
- прозорість ведення бізнесу та етичні практики.

У готельно-ресторанному бізнесі це може проявлятися у:

- справедливій оплаті праці та забезпеченні соціальних гарантій;
- впровадженні екологічних ініціатив;
- благодійних акціях для громади;
- забезпеченні безпечних та етичних умов обслуговування гостей.

4. Етика у менеджменті та сучасне управління

Етика менеджменту — система моральних принципів і норм, що регулюють поведінку керівника та персоналу у процесі управління.

Основні принципи:

- **Чесність та відкритість** — прозорість дій та рішень.
- **Справедливість** — рівне ставлення до персоналу та клієнтів.
- **Повага до людської гідності** — врахування інтересів працівників та клієнтів.
- **Професіоналізм** — дотримання стандартів та компетентність у прийнятті рішень.
- **Соціальна орієнтація** — врахування впливу рішень на суспільство.

Сучасне управління передбачає інтеграцію етичних норм у прийняття рішень, стратегічне планування та побудову корпоративної культури.

5. Приклади застосування у готельно-ресторанному бізнесі

- Впровадження етичного кодексу для персоналу.
- Прозорість ціноутворення та меню для гостей.
- Забезпечення безпечних умов праці на кухні та залі.

- Благодійні заходи та підтримка локальних постачальників.
- Врахування побажань клієнтів та персоналу при прийнятті управлінських рішень.

Юридична, соціальна та етична відповідальність є важливою складовою сучасного менеджменту. Дотримання принципів етики та соціальної відповідальності підвищує довіру персоналу та клієнтів, зміцнює імідж організації та сприяє досягненню стратегічних цілей готельно-ресторанного бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Лідерство та управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment

Лекція № 19

Тема: Соціально-психологічні та економічні аспекти менеджменту

Тема 8.2. Ефективність менеджменту

Мета:Сформувати уявлення про сутність ефекту та ефективності менеджменту, ознайомити з видами ефектів від удосконалення управлінських процесів та факторами, що визначають ефективність системи управління в готельно-ресторанному бізнесі.

Завдання:Розкрити поняття ефекту та ефективності менеджменту. Охарактеризувати види ефектів виробництва, пов’язаних з удосконаленням менеджменту. Проаналізувати фактори, що впливають на ефективність управлінських систем. Ознайомити з методами оцінки ефективності менеджменту.

План лекції:

1. Поняття ефекту та ефективності менеджменту.
2. Види ефектів виробництва від удосконалення менеджменту.
3. Фактори, що визначають ефективність системи управління.
4. Оцінка ефективності менеджменту.
5. Приклади застосування в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Поняття ефекту та ефективності менеджменту

Ефект менеджменту — це результат управлінської діяльності, що проявляється у покращенні організаційних, економічних та соціальних показників.

Ефективність менеджменту — це ступінь досягнення поставлених цілей організації за допомогою оптимального використання ресурсів та впровадження управлінських рішень.

Ефективність можна оцінювати на трьох рівнях:

- **Економічна** — прибутковість, рентабельність, зниження витрат.
- **Організаційна** — покращення структури управління, швидкість прийняття рішень, продуктивність персоналу.
- **Соціальна** — задоволеність персоналу, збереження кадрів, корпоративна культура.

2. Види ефектів виробництва від удосконалення менеджменту

1. **Економічний ефект** — підвищення продуктивності, оптимізація витрат, зростання прибутку.
2. **Соціальний ефект** — покращення умов праці, мотивації та психологічного клімату.
3. **Організаційний ефект** — ефективна структура управління, раціональне розподілення обов'язків та повноважень.
4. **Інноваційний ефект** — впровадження нових технологій, процедур та управлінських практик.

3. Фактори, що визначають ефективність системи управління

Основні фактори:

- **Якість управлінських рішень** — своєчасність, обґрунтованість та гнучкість.
- **Кваліфікація та компетентність керівників і персоналу**.
- **Організаційна структура** — чіткий розподіл функцій та відповідальності.
- **Мотивація та стимулювання персоналу**.
- **Інформаційне забезпечення управління** — доступність, достовірність та актуальність даних.
- **Соціально-психологічний клімат** у колективі.
- **Вплив зовнішнього середовища** — ринок, конкуренція, законодавство, технології.

4. Оцінка ефективності менеджменту

Методи оцінки ефективності:

- **Кількісні показники** — фінансові (прибуток, рентабельність), виробничі (обсяг продукції, продуктивність).
- **Якісні показники** — задоволеність клієнтів, мотивація персоналу, дотримання стандартів.

- **Порівняльний аналіз** — зіставлення фактичних результатів із плановими або з аналогічними підприємствами.
- **Баланс економічних, соціальних та організаційних показників** — інтегрована оцінка ефективності.

5. Приклади застосування в готельно-ресторанному бізнесі

- Оптимізація процесу обслуговування для підвищення ефективності роботи залу.
- Впровадження системи KPI для оцінки персоналу та підвищення мотивації.
- Використання автоматизованих систем управління запасами та бронювання.
- Організаційні зміни для скорочення часу обслуговування та підвищення якості послуг.
- Соціальні програми для персоналу: тренінги, мотиваційні бонуси.

Ефективність менеджменту є ключовим показником результативності організації. Вона залежить від якості управлінських рішень, організаційної структури, мотивації персоналу та соціально-психологічного клімату. У готельно-ресторанному бізнесі ефективний менеджмент забезпечує конкурентоспроможність підприємства, підвищує прибутковість та задоволеність клієнтів.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.
2. Балабанова Л. В. Менеджмент.
3. Дафт Р. Л. Теорія організацій і менеджмент.
4. Коттер Дж. Управлінські рішення та організаційне управління.

Посилання на вебресурси:

https://pidru4niki.com/menedzhment

https://buklib.net/books/21952

https://stud.com.ua/menedzhment