Львівський професійний коледж
готельно-туристичного та ресторанного сервісу

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

Методичні матеріали для проведення практичних та семінарських занять 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

Практична робота №1

Тема 1. Вступ до менеджменту

Тема 1.2. Сутність, роль та методологічні аспекти менеджменту

Мета:Сформувати у студентів базове розуміння сутності менеджменту, його ролі в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, а також засвоїти основні методологічні підходи до управління закладом сфери обслуговування.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Дати визначення поняттю «менеджмент» як науці та як практичній діяльності.

Розкрити основні функції менеджменту:

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

Визначити роль менеджменту у сфері готельно-ресторанного господарства.

Пояснити поняття «методологія менеджменту» та охарактеризувати основні підходи:

- системний;
- процесний;
- ситуаційний;
- комплексний.

2. Аналіз управлінської діяльності у закладі гостинності:

Обрати приклад підприємства (реального або умовного), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts
  або локальний ресторан/готель.

Визначити:

- які функції менеджменту реалізуються у закладі;
- які управлінські рішення приймаються щоденно;
- як організована система контролю якості обслуговування.

Зробити висновок про значення менеджменту для стабільної роботи підприємства.

3. Практичне завдання з моделювання:

Розробити схему управління закладом харчування, що включає:

- власника/директора;
- менеджера;
- адміністратора;
- шеф-кухаря;
- обслуговуючий персонал.

Визначити повноваження та відповідальність кожного рівня.

Запропонувати приклад управлінського рішення та показати, як воно проходить через усі рівні управління.

4. Аналіз ефективності управління:

Визначити ключові показники ефективності (KPI) ресторану:
▪ середній чек;
▪ кількість гостей за день;
▪ рівень задоволеності клієнтів;
▪ продуктивність праці персоналу;
▪ витрати на закупівлі.

Проаналізувати, як функції менеджменту впливають на досягнення цих показників.

Методи виконання:

• Аналіз наукових джерел
• Побудова організаційної схеми
• Розв’язання ситуаційних завдань
• Групове обговорення
• Презентація результатів

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист практичної роботи
• Презентація схеми управління

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 256 с.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2016. – 312 с.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків: ХНЕУ, 2017. – 220 с.

Посилання на вебресурси:

1. Основи менеджменту в сфері гостинності – https://hotel-rest-management.ua

2. Функції та методи менеджменту у ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Управління персоналом у закладах харчування – https://hr-management-food.com.ua
4. Професійні стандарти у сфері гостинності – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління якістю (ISO) – https://www.iso.org

Практична робота №2

Тема 2. Виникнення та розвиток менеджменту

Тема 2.2. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Мета:Сформувати у студентів розуміння історичних передумов виникнення менеджменту, основних етапів його розвитку, а також розкрити сутність, роль і методологічні основи менеджменту в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

о Визначити передумови виникнення менеджменту як науки (індустріалізація, складнення виробництва, розвиток підприємництва).

Охарактеризувати основні школи менеджменту:

- школа наукового управління (Фредерік Тейлор);
- адміністративна школа (Анрі Файоль);
- школа людських відносин (Елтон Мейо).

Визначити внесок кожної школи у розвиток сучасного менеджменту в сфері гостинності.

Розкрити сутність поняття «менеджмент» та його роль у діяльності ресторану або готелю.

Пояснити методологічні основи менеджменту:

- системний підхід;
- процесний підхід;
- ситуаційний підхід;
- комплексний підхід.

2. Аналіз розвитку менеджменту у сфері гостинності:

Обрати підприємство для аналізу (реальне або умовне), наприклад:

- Hilton Hotels & Resorts
- McDonald's

Проаналізувати:

- які принципи управління використовуються;
- які історичні школи менеджменту вплинули на їхню систему управління;
- як реалізуються сучасні методологічні підходи.

Зробити висновок щодо еволюції менеджменту у сфері готельно-ресторанного господарства.

3. Практичне завдання:

о Скласти порівняльну таблицю:

Етап розвитку менеджменту	**Основні характеристики**	**Представники**	**Вплив на сучасний ресторан**

Розробити приклад управлінського рішення із застосуванням ситуаційного підходу (наприклад, зниження прибутковості або зменшення кількості клієнтів).

4. Аналіз ролі менеджменту:

Визначити, як ефективний менеджмент впливає на:

▪ конкурентоспроможність підприємства;
▪ якість обслуговування;
▪ фінансові результати;
▪ репутацію закладу;
▪ стабільність колективу.

Визначити різницю між стратегічними та оперативними управлінськими рішеннями у ресторані.

Методи виконання:

• Аналіз наукових джерел
• Порівняльний аналіз шкіл менеджменту
• Побудова таблиці розвитку менеджменту
• Розв’язання ситуаційних завдань
• Групова дискусія

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист практичної роботи
• Презентація результатів

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Історія розвитку менеджменту – https://pidru4niki.com
2. Основні школи менеджменту – https://osvita.ua
3. Управління у сфері гостинності – https://restaurant-management.ua
4. Професійні стандарти у сфері гостинності – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління якістю – https://www.iso.org

Практична робота №3

Тема 3. Організація як об'єкт управління

Тема 3.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Мета:Сформувати у студентів розуміння організації як відкритої соціально-економічної системи, навчити аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства готельно-ресторанного господарства та визначати їх вплив на управлінські рішення.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Дати визначення поняттю «організація» як об'єкта управління.

Охарактеризувати основні ознаки організації:

- наявність спільної мети;
- ресурсів;
- структури;
- управління;
- взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розкрити складові внутрішнього середовища організації:

- персонал;
- структура управління;
- фінансові ресурси;
- матеріально-технічна база;
- корпоративна культура.

Охарактеризувати елементи зовнішнього середовища:

- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти;
- державне регулювання;
- соціально-економічні фактори.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's

- Hilton Hotels & Resorts
  або локальний ресторан/готель.

Проаналізувати:

- які фактори внутрішнього середовища впливають на ефективність діяльності;
- які фактори зовнішнього середовища є найбільш вагомими;
- які ризики та можливості існують для підприємства.

3. Практичне завдання (SWOT-аналіз):

Провести SWOT-аналіз обраного підприємства:

Сильні сторони (S) **Слабкі сторони (W)**

Можливості (O) **Загрози (T)**

Зробити висновок щодо стратегічного положення організації.

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У місті відкрився новий конкурентний ресторан із сучасною концепцією та нижчими цінами.

Необхідно:

Визначити, до якого середовища належить цей фактор.
Проаналізувати можливі наслідки для підприємства.
Запропонувати управлінські рішення для адаптації до змін.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• SWOT-аналіз
• Робота з кейсами
• Групове обговорення
• Презентація результатів

Форми контролю

• Усне опитування
• Захист практичної роботи
• Оцінювання SWOT-аналізу

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації – https://pidru4niki.com
2. SWOT-аналіз у ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Управління в сфері гостинності – https://tourlib.net
4. Конкурентний аналіз підприємства – https://osvita.ua
5. Міжнародні стандарти якості – https://www.iso.org

Практична робота №4

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Тема 4.2. Функції та методи менеджменту

Мета:Поглибити знання студентів щодо функцій і методів менеджменту, сформувати практичні навички їх застосування в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити зміст основних функцій менеджменту:

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

Охарактеризувати методи менеджменту:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Визначити взаємозв’язок функцій і методів управління.

Пояснити значення функцій і методів менеджменту для ефективної діяльності ресторану або готелю.

2. Аналіз функцій менеджменту на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- як реалізується функція планування (бюджетування, план продажів);
- як здійснюється організація роботи персоналу;

- які методи мотивації застосовуються;
- які види контролю використовуються (поточний, заключний, фінансовий).

3. Практичне завдання:

Скласти приклад тижневого плану роботи ресторану.

Розробити приклад наказу керівника (адміністративний метод управління).

Запропонувати систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Визначити методи контролю якості обслуговування клієнтів.

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані знизилась продуктивність праці персоналу та збільшилась кількість скарг клієнтів.

Необхідно:

Визначити, які функції менеджменту були реалізовані недостатньо ефективно.
Запропонувати управлінські рішення із застосуванням різних методів менеджменту.
Обґрунтувати запропоновані заходи.

Методи виконання:

• Аналіз управлінських ситуацій
• Розробка плану роботи
• Побудова управлінських документів
• Робота з кейсами
• Групове обговорення

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист практичної роботи
• Оцінювання ситуаційного аналізу

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Функції менеджменту – https://pidru4niki.com
2. Методи управління персоналом – https://hr-management-food.com.ua
3. Управління якістю у сфері гостинності – https://restaurant-management.ua

4. Стандарти управління якістю – https://www.iso.org
5. Бізнес-аналіз у сфері гостинності – https://tourlib.net

Практична робота №5

Тема 4.4. Планування як загальна функція менеджменту

Мета:Сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички щодо планування як ключової функції менеджменту, навчити розробляти різні види планів у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність планування як загальної функції менеджменту.

Визначити види планування:

- стратегічне;
- тактичне;
- оперативне.

Охарактеризувати етапи процесу планування:

- визначення цілей;
- аналіз середовища;
- розробка альтернатив;
- вибір оптимального рішення;
- складання плану;
- контроль виконання.

Пояснити значення планування для стабільної роботи ресторану або готелю.

2. Аналіз планування на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- які стратегічні цілі ставить підприємство;
- як формується бюджет;
- як здійснюється планування персоналу;
- які показники враховуються при плануванні обсягів реалізації.

3. Практичне завдання:

Розробити приклад стратегічної цілі ресторану на 3 роки.

Скласти тактичний план роботи ресторану на місяць.

Розробити оперативний план роботи закладу на один день (графік змін, розподіл обов'язків).

Запропонувати систему контролю виконання планових показників.

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані спостерігається зниження прибутковості протягом трьох місяців.

Необхідно:

Визначити можливі причини проблеми.
Запропонувати план антикризових заходів.
Визначити, які види планування слід використати.
Обґрунтувати запропоновані рішення.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Розробка стратегічних і оперативних планів
• Робота з кейсами
• Групове обговорення
• Презентація результатів

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист розроблених планів
• Оцінювання ситуаційного аналізу

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Планування в менеджменті – https://pidru4niki.com
2. Бізнес-планування у ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Управління витратами та бюджетування – https://hr-management-food.com.ua
4. Стратегічне управління в сфері гостинності – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління якістю – https://www.iso.org

Практична робота №6

Тема 4.6. Організація взаємодії і повноважень

Мета:Сформувати у студентів розуміння сутності організації взаємодії та розподілу повноважень у системі управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, навчити визначати відповідальність, делегувати повноваження та вибудовувати ефективні управлінські зв’язки.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити зміст функції організації як складової менеджменту.

Пояснити поняття:

- повноваження;
- відповідальність;
- делегування;
- підзвітність;
- централізація та децентралізація управління.

Охарактеризувати види повноважень:

- лінійні;
- функціональні;
- штабні.

Пояснити значення ефективної взаємодії між підрозділами ресторану або готелю.

2. Аналіз розподілу повноважень на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- як побудована система підпорядкування;
- які повноваження має керівник;
- як здійснюється делегування завдань;
- чи є централізованою система управління.

3. Практичне завдання:

Розробити організаційну структуру ресторану (із зазначенням повноважень кожної посади).

Заповнити таблицю розподілу повноважень:

Посада Основні повноваження Відповідальність Кому підпорядковується

Навести приклад делегування управлінського завдання (наприклад, організація банкету або проведення рекламної акції).

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані виник конфлікт між адміністратором та шеф-кухарем через нечіткий розподіл обов'язків.

Необхідно:

Визначити причину конфлікту.
Проаналізувати, які повноваження були розподілені неправильно.
Запропонувати нову модель розподілу відповідальності.
Обґрунтувати запропоновані зміни.

Методи виконання:

• Побудова організаційної структури
• Аналіз управлінських ситуацій
• Робота з таблицями розподілу повноважень
• Групове обговорення

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист організаційної структури
• Оцінювання ситуаційного аналізу

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Організаційні структури управління – https://pidru4niki.com
2. Делегування повноважень у менеджменті – https://osvita.ua
3. Управління персоналом у ресторанному бізнесі – https://hr-management-food.com.ua
4. Управління якістю у сфері гостинності – https://restaurant-management.ua
5. Міжнародні стандарти управління – https://www.iso.org

Практична робота №7

Тема 4.8. Формування системи мотивації в організації

Мета:Сформувати у студентів знання та практичні навички щодо побудови системи мотивації персоналу у закладах готельно-ресторанного господарства, навчити застосовувати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання для підвищення ефективності роботи колективу.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Визначити сутність мотивації в менеджменті та її роль у діяльності організації.

Розкрити основні підходи до мотивації персоналу:

- економічний (матеріальні стимули);
- соціально-психологічний (визнання, корпоративна культура, розвиток кар’єри);
- комплексний (поєднання матеріальних та нематеріальних методів).

Охарактеризувати принципи побудови системи мотивації:

- справедливість і прозорість;
- диференціація за результатами;
- регулярність та системність;
- врахування потреб персоналу.

Пояснити взаємозв’язок мотивації з ефективністю функцій менеджменту.

2. Аналіз мотиваційних систем на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- які матеріальні стимули застосовуються (премії, бонуси, надбавки);
- які нематеріальні стимули використовуються (кар’єрний ріст, навчання, визнання);
- як мотиваційна система впливає на продуктивність та задоволеність персоналу.

3. Практичне завдання:

Розробити приклад системи мотивації для ресторану на одну зміну або один місяць, включаючи:

- матеріальні стимули (премії, бонуси, винагороди);
- нематеріальні стимули (похвала, визнання, тренінги);
- рейтингову систему оцінювання персоналу.

Скласти таблицю для відстеження результатів мотивації:

Працівник	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Рейтинг ефективності	Примітки

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані знизилась продуктивність офіціантів та кухарів, клієнти залишаються незадоволеними обслуговуванням.

Необхідно:

Визначити причини низької мотивації персоналу.
Запропонувати систему матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності.
Обґрунтувати запропоновані заходи.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Розробка мотиваційних схем
• Робота з таблицями оцінювання персоналу
• Кейс-стаді та обговорення
• Презентація результатів

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист розробленої системи мотивації
• Оцінювання практичних завдань та ситуацій

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Системи мотивації персоналу – https://hr-management-food.com.ua
2. Матеріальні та нематеріальні стимули – https://restaurant-management.ua
3. Управління персоналом у сфері гостинності – https://tourlib.net
4. Практичні кейси мотивації в ресторанах – https://pidru4niki.com
5. Міжнародні стандарти управління персоналом – https://www.iso.org

Практична робота №8

Тема 4.10. Формування системи контролю в організації. Практичне застосування функції регулювання

Мета:Сформувати у студентів знання та практичні навички щодо організації системи контролю та застосування функції регулювання у закладах готельно-ресторанного господарства для забезпечення ефективності управлінських рішень.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність контролю як функції менеджменту.

Визначити основні етапи процесу контролю:

- встановлення стандартів та критеріїв оцінки;
- вимірювання фактичних результатів;
- порівняння результатів із плановими показниками;
- коригування та регулювання діяльності.

Пояснити роль функції регулювання у підтриманні ефективності управління.

Охарактеризувати види контролю:

- попереджувальний;
- поточний;
- заключний;
- внутрішній та зовнішній.

2. Аналіз системи контролю на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- які стандарти якості обслуговування використовуються;
- які методи контролю застосовуються для персоналу та процесів;
- як здійснюється коригування роботи у разі відхилень від плану;
- як контроль впливає на фінансові та репутаційні показники закладу.

3. Практичне завдання:

Розробити приклад системи контролю для ресторану на одну зміну або один день, включаючи:

- критерії оцінки роботи персоналу (час обслуговування, якість страв, поведінка з клієнтами);
- процедури контролю (спостереження, звітність, анкетування клієнтів);
- методи регулювання у разі порушень (коригуючі заходи, навчання, попередження).

Скласти таблицю контролю та регулювання:

Показник Стандарт Фактичне значення Відхилення Коригуючі дії

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані спостерігаються часті скарги від клієнтів на несвоєчасне обслуговування та низьку якість страв.

Необхідно:

Визначити, який вид контролю був недостатньо ефективним.
Запропонувати коригуючі заходи для поліпшення ситуації.
Обґрунтувати практичне застосування функції регулювання.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Побудова таблиць контролю та регулювання
• Робота з кейсами
• Групове обговорення
• Презентація результатів

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист розробленої системи контролю
• Оцінювання практичних завдань та ситуацій

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Система контролю в організації – https://pidru4niki.com
2. Методи управлінського контролю – https://restaurant-management.ua
3. Практичне регулювання діяльності персоналу – https://hr-management-food.com.ua
4. Контроль якості обслуговування у готельно-ресторанній сфері – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління якістю – https://www.iso.org

Практична робота №9

Тема 4.12. Етапи процесу регулювання

Мета:Сформувати у студентів знання та практичні навички щодо етапів процесу регулювання в менеджменті, навчити застосовувати їх у діяльності закладів готельно-ресторанного господарства для забезпечення ефективного управління та своєчасного коригування діяльності.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність регулювання як управлінської функції.

Визначити основні етапи процесу регулювання:

1. Встановлення цілей та стандартів діяльності.
2. Вимірювання фактичних результатів.
3. Порівняння результатів із плановими показниками.
4. Виявлення відхилень та причин їх виникнення.
5. Прийняття коригуючих рішень.
6. Впровадження змін та контроль результатів.

Пояснити зв’язок процесу регулювання з функціями контролю та мотивації.

Охарактеризувати типові інструменти регулювання в готельно-ресторанному бізнесі: накази, інструкції, регламентовані процедури, навчання персоналу, мотиваційні заходи.

2. Аналіз процесу регулювання на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати, як реалізуються етапи регулювання у закладі:

- встановлення стандартів обслуговування;
- регулярний моніторинг роботи персоналу;
- виявлення проблем у процесах;
- коригуючі дії для покращення обслуговування та якості страв.

3. Практичне завдання:

Скласти приклад процесу регулювання для ресторану на один робочий день:

Етап регулювання	**Дія**	**Відповідальний**	**Очікуваний результат**	**Примітки**
Встановлення стандартів	Визначення норм обслуговування	Менеджер	Чіткі критерії	–
Вимірювання результатів	Моніторинг роботи офіціантів	Адміністратор	Дані про час обслуговування	–
Порівняння з планом	Аналіз відхилень	Менеджер	Виявлені проблеми	–
Коригування	Проведення навчання/внесення змін	Шеф-кухар, Адміністратор	Поліпшення показників	–

Навести приклад коригуючих дій при відхиленні від стандартів (затримка страв, скарги клієнтів).

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані відвідувачі скаржаться на несвоєчасне обслуговування та неправильне оформлення замовлень.

Необхідно:

Визначити, на якому етапі регулювання виникла проблема.
Скласти алгоритм коригуючих дій для персоналу.
Пояснити, як процес регулювання допоможе уникнути подібних проблем у майбутньому.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Побудова таблиць процесу регулювання
• Робота з кейсами
• Групова дискусія та обговорення рішень

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист розробленого процесу регулювання
• Оцінювання практичних завдань та ситуацій

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Процес регулювання у менеджменті – https://pidru4niki.com
2. Контроль та регулювання у готельно-ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Методи управлінського регулювання – https://hr-management-food.com.ua
4. Практичні кейси регулювання персоналу – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління якістю – https://www.iso.org

Практична робота №10

Тема 5. Інформація та комунікації в менеджменті

Тема 5.3. Інформація та комунікації в менеджменті

Мета:Сформувати у студентів розуміння ролі інформації та комунікацій у системі менеджменту, навчити збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень у закладах готельно-ресторанного господарства.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність інформації у менеджменті:

- типи інформації (стратегічна, тактична, оперативна);
- джерела інформації (внутрішні та зовнішні).

Пояснити роль комунікацій у менеджменті:

- передача управлінських рішень;
- координація роботи персоналу;
- взаємодія з клієнтами та постачальниками.

Визначити основні канали комунікацій:

- вертикальні (зверху вниз, знизу вгору);
- горизонтальні;
- офіційні та неофіційні.

Пояснити зв’язок між інформацією, комунікаціями та ефективністю управлінських рішень.

2. Аналіз інформаційних потоків на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- які дані збираються для управлінських рішень;
- як організована внутрішня комунікація між підрозділами;
- як інформація передається керівництву;
- які канали комунікацій використовуються для зовнішніх контактів (постачальники, клієнти, партнери).

3. Практичне завдання:

Розробити схему інформаційних потоків у ресторанному закладі:

- від керівництва до персоналу;
- між підрозділами;
- від персоналу до керівництва;
- зовнішні канали комунікації.

Скласти приклад інформаційного звіту для керівника (напр., про продажі, відгуки клієнтів, стан запасів).

Запропонувати заходи щодо поліпшення комунікацій та зменшення втрат інформації.

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані виникли проблеми з передачею замовлень від офіціантів до кухарів, що призводить до затримки обслуговування.

Необхідно:

Визначити, на якому етапі комунікації відбулося порушення;
Запропонувати ефективний канал передачі інформації;
Розробити короткий алгоритм обміну інформацією між персоналом для уникнення подібних проблем у майбутньому.

Методи виконання:

• Аналіз інформаційних потоків
• Побудова схем комунікацій
• Робота з кейсами
• Групове обговорення та презентація рішень

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист схеми інформаційних потоків
• Оцінювання ситуаційного аналізу

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Інформаційні потоки в менеджменті – https://pidru4niki.com
2. Комунікації у готельно-ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Управління персоналом та інформацією – https://hr-management-food.com.ua
4. Практичні кейси комунікацій – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління – https://www.iso.org

Практична робота №11

Тема 6. Управлінські рішення в менеджменті

Тема 6.3. Порядок вироблення і реалізації управлінського рішення в організації

Мета:Сформувати у студентів знання та практичні навички щодо вироблення та реалізації управлінських рішень у закладах готельно-ресторанного господарства, навчити аналізувати альтернативи, оцінювати ризики та контролювати виконання рішень.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність управлінського рішення як основного інструменту менеджменту.

Визначити етапи вироблення управлінського рішення:

1. Виявлення проблеми або потреби.
2. Збір та аналіз інформації.
3. Формування альтернативних варіантів рішень.
4. Оцінка варіантів (переваги, ризики, ресурси).
5. Прийняття рішення.

Охарактеризувати етапи реалізації рішення:

- планування виконання;
- розподіл обов'язків;
- контроль виконання;
- оцінка результатів;
- коригування за потреби.

Пояснити взаємозв'язок процесу прийняття рішень з іншими функціями менеджменту (планування, організація, контроль, мотивація).

2. Аналіз управлінських рішень на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- як визначаються проблеми чи потреби закладу;
- які джерела інформації використовуються для прийняття рішень;
- які альтернативні варіанти розглядаються;
- як оцінюються результати реалізації рішень.

3. Практичне завдання:

Розробити приклад вироблення управлінського рішення для ресторану:

- Проблема: зниження обсягів продажу в обідню зміну.
- Збір інформації: аналіз продажів, відгуки клієнтів, продуктивність персоналу.
- Альтернативи рішень:
    1. Введення акційної пропозиції «Обідній сет».
    2. Підвищення швидкості обслуговування.
    3. Залучення додаткового персоналу.
- Прийняття рішення: обрати оптимальну альтернативу з урахуванням ресурсів.
- План реалізації рішення та розподіл обов'язків.
- Контроль та оцінка ефективності заходів.

Скласти таблицю вироблення та реалізації управлінського рішення:

Етап	Дія	Відповідальний	Ресурси	Очікуваний результат
Виявлення проблеми	Аналіз продажів	Менеджер	Звіти продажів	Виявлено проблему
Збір інформації	Опитування клієнтів, моніторинг	Адміністратор	Анкети, відгуки	Дані для рішення
Формування альтернатив	Обговорення варіантів	Керівник, менеджер	Пропозиції персоналу	3 альтернативи
Прийняття рішення	Вибір оптимального	Директор	–	Обрана стратегія
Реалізація	Виконання плану	Шеф-кухар, офіціанти	Ресурси закладу	Збільшення продажу
Контроль	Оцінка результатів	Менеджер	Звіти продажів	Визначення ефективності

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані зменшилася кількість замовлень у вечірню зміну після запуску нової страви.

Необхідно:

Виявити проблему та її причини.
Розробити три альтернативи рішень.
Прийняти оптимальне рішення та скласти план реалізації.
Запропонувати методи контролю результатів.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Робота з таблицями вироблення і реалізації рішень
• Кейс-стаді та групове обговорення
• Презентація рішень

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист виробленого управлінського рішення
• Оцінювання практичних завдань та ситуацій

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Прийняття управлінських рішень – https://pidru4niki.com
2. Методи вироблення рішень у ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Контроль та оцінка управлінських рішень – https://hr-management-food.com.ua
4. Практичні кейси управлінських рішень – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління – https://www.iso.org

Практична робота №12

Тема 7. Керівництво як форма управління організацією

Тема 7.3. Керівництво та лідерство

Мета:Сформувати у студентів знання та практичні навички щодо керівництва і лідерства в менеджменті, навчити визначати стиль управління, формувати мотиваційні підходи та ефективно керувати колективом у закладах готельно-ресторанного господарства.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність керівництва як управлінської функції.

Визначити поняття лідерства та його роль у менеджменті:

- лідер як мотиватор і координатор;
- вплив на продуктивність та атмосферу в колективі.

Охарактеризувати основні стилі керівництва:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний (делегуючий).

Пояснити взаємозв’язок між стилем керівництва, мотивацією персоналу та ефективністю роботи закладу.

Визначити компетенції та якості ефективного керівника:

- комунікабельність;
- уміння приймати рішення;
- стратегічне мислення;
- управління конфліктами.

2. Аналіз керівництва та лідерства на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- стиль керівництва власника/директора;
- вплив керівника на мотивацію та результативність персоналу;
- приклади лідерських рішень, що підвищують ефективність закладу.

3. Практичне завдання:

Визначити стиль керівництва у вигаданому або реальному ресторані.

Розробити короткий план дій керівника для підвищення лідерського впливу:

- комунікації з персоналом;
- делегування обов'язків;
- мотиваційні заходи;
- контроль виконання завдань.

Скласти таблицю оцінки стилю керівництва та лідерських компетенцій:

Посада	**Стиль керівництва**	**Лідерські якості**	**Приклади впливу на персонал**	**Примітки**
Директор	Демократичний	Комунікабельний, стратегічне мислення	Мотивація персоналу через участь у прийнятті рішень	–
Менеджер	Авторитарний	Вміння приймати рішення	Контроль якості роботи офіціантів	–
Шеф-кухар	Ліберальний	Мотивація через розвиток	Делегування завдань кухарям	–

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
У ресторані виникли конфлікти між офіціантами через низьку дисципліну та неузгодженість дій на зміні.

Необхідно:

Визначити, який стиль керівництва сприяв конфлікту.
Запропонувати зміни у керівництві та лідерстві для покращення ситуації.
Розробити план заходів керівника для підвищення ефективності роботи команди.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Робота з таблицями оцінки керівництва
• Кейс-стаді та обговорення рішень
• Презентація результатів

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист оцінки стилю керівництва
• Оцінювання практичних завдань та ситуацій

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Керівництво та лідерство – https://pidru4niki.com
2. Стилі керівництва у готельно-ресторанному бізнесі – https://restaurant-management.ua
3. Лідерські компетенції менеджера – https://hr-management-food.com.ua
4. Практичні кейси лідерства – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління персоналом – https://www.iso.org

Практична робота №13

Тема 7.6. Вирішення конфліктних та стресових ситуацій

Мета:Сформувати у студентів знання та практичні навички щодо розпізнавання, аналізу та ефективного вирішення конфліктних і стресових ситуацій у закладах готельно-ресторанного господарства, навчити застосовувати методи медіації, управління стресом та комунікації для підтримки продуктивної роботи колективу.

Завдання:

1. Теоретичний аналіз понять:

Розкрити сутність конфлікту в організації:

- види конфліктів (міжособистісні, міжгрупові, рольові, ресурсні);
- причини виникнення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі.

Охарактеризувати стресові ситуації на робочому місці:

- надмірне навантаження;
- конфлікти з клієнтами;
- порушення стандартів обслуговування;
- проблеми в комунікації.

Розглянути методи вирішення конфліктів:

- уникання;
- компроміс;
- співпраця;
- примус;
- адаптація (переговори та медіація).

Пояснити способи управління стресом:

- організаційні заходи (розподіл навантаження, оптимізація змін);
- психологічні методи (тренінги, коучинг, релаксаційні техніки);
- командна підтримка та ефективна комунікація.

2. Аналіз конфліктних ситуацій на прикладі підприємства:

Обрати підприємство (реальне або умовне), наприклад:

- McDonald's
- Hilton Hotels & Resorts

Проаналізувати:

- приклади конфліктів між персоналом;
- стресові ситуації на зміні;
- як керівництво та менеджери реагують на конфлікти та стрес;
- ефективність застосованих методів.

3. Практичне завдання:

Розробити приклад вирішення конфліктної ситуації у ресторані:

Ситуація: конфлікт між офіціантом і кухарем через неправильне оформлення замовлення.

1. Визначити причину конфлікту.
2. Обрати метод вирішення конфлікту (наприклад, співпраця або медіація).
3. Скласти план дій керівника для розв’язання конфлікту.
4. Визначити заходи для запобігання повторенню подібних ситуацій.

Розробити приклад алгоритму управління стресовими ситуаціями для персоналу:

Ситуація	**Причина**	**Метод вирішення**	**Відповідальний**	**Результат**
Конфлікт офіціант – кухар	Помилка у замовленні	Медіація, переговори	Менеджер	Усунення конфлікту
Перевантаження персоналу	Збільшення клієнтів	Розподіл змін, допомога колег	Директор	Зменшення стресу
Незадоволений клієнт	Некоректне обслуговування	Пояснення та компенсація	Адміністратор	Підвищення задоволеності

4. Ситуаційне завдання:

Ситуація:
Під час вечірньої зміни виникла сварка між двома офіціантами, що призвела до затримки обслуговування клієнтів.

Необхідно:

Визначити тип конфлікту та причину.
Обрати метод вирішення конфлікту та запропонувати алгоритм дій.
Запропонувати заходи для зниження стресу всього персоналу.

Методи виконання:

• Аналіз діяльності підприємства
• Робота з таблицями вирішення конфліктів
• Розбір кейсів та рольові ігри
• Групове обговорення та презентація рішень

Форми контролю:

• Усне опитування
• Захист алгоритму вирішення конфліктів
• Оцінювання практичних завдань та ситуацій

Список використаної літератури:

1. Дубровіна І.М. Менеджмент у готельно-ресторанній справі. – К., 2018.
2. Павленко С.В., Кузьменко Л.В. Основи менеджменту. – К., 2016.
3. Скляренко В.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. – Харків, 2017.

Посилання на вебресурси:

1. Вирішення конфліктів у менеджменті – https://pidru4niki.com
2. Управління стресом у ресторанах – https://restaurant-management.ua
3. Практичні методи медіації – https://hr-management-food.com.ua
4. Кейс-стаді з конфліктів та стресових ситуацій – https://tourlib.net
5. Міжнародні стандарти управління персоналом – https://www.iso.org