

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Марта Мальська
Софія Білоус

Методичні рекомендації з предмету

**МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**

для студентів спеціальності готельно-ресторанна справа

Львів - 2020

Рецензент:

Грищук Анна Михайлівна – кандіат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту Львівського національного університету
імені Івана Франка

Рекомендовано до друку
Вченою радою географічного факультету
Львівський національний університет імені Івана Франка.
Протокол № від

Мальська М.П., Білоус С.В.

Менеджмент готельно-ресторанного господарства: методичні
рекомендації. - Львів 2020. – 55 с.

Навчально-методичний план курсу

Навчальна дисципліна «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» читатиметься на кафедрі туризму географічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка для студентів-бакалаврів 3 курсу денної форми навчання спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Мета:

- ознайомити студентів із сутністю, принципами, формами, функціями, методологією та технологією управління діяльністю готельно-ресторанного господарства;
- сформувати фундаментальні знання та практичні навички з управління організацією;
- формування у студентів теоретичних, методологічних та організаційно-практичних знань щодо ефективної організації процесу управління готельними та ресторанным господарством;
- навчити студентів реалізувати спеціальний економічний інструментарій менеджменту.

Основними завданнями цього курсу є:

- ознайомлення з термінологією та понятійним апаратом менеджменту готельно-ресторанного господарства;

- освоєння принципів, методів, функцій та сучасних підходів до управління діяльністю організації;

- вивчення інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту готельно-ресторанного господарства;

- вивчення технологій прийняття ефективних управлінських рішень у діяльності готельних та ресторанных організацій;

- ознайомлення з організаційно-практичними засадами здійснення управлінської діяльності на готельному чи ресторанным підприємстві;

- визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу;

- вивчення технологій управління конкурентним потенціалом готельно-ресторанного господарства;

- забезпечення зацікавленості студентів в активній навчальній та науково-дослідній роботі.

В результаті вивчення даного курсу студент повинен **знати:** понятійний апарат менеджменту готельно-ресторанного господарства, в тому числі термінологію, методологію та організаційно-практичні засади організації управлінської діяльності готелю та ресторану, співвідношення організації як системи та організації як процесу; особливості інструментів менеджменту на різних етапах життєвого циклу готелю та

ресторану, особливості та основні інструменти менеджменту готельно-ресторанного господарства в різних країнах.

- **вміти:** проводити дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності готельно-ресторанного господарства з метою прийняття зважених управлінських рішень, вміти здійснити SWOT-аналіз організації, оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства з метою підвищення загального конкурентного потенціалу організації та формувати стратегічний план його розвитку на довгострокову перспективу, вирішувати різні ситуаційні завдання, організувати практичну роботу з менеджменту людських ресурсів в готельних та ресторанних організаціях, використовувати відповідно до ситуацій методи прийняття управлінських рішень та вміти здійснювати комплекс дій для їх реалізації, адаптувати інноваційний зарубіжний досвід менеджменту в практику управління національними готельми та ресторанными комплексами.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів: денна – 5	Галузь знань 24 «Сфера обслуговування» <hr/> (шифр, назва)	Нормативна	
Модулів –	<hr/> Напрямок (шифр, назва)	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2	Спеціальність (професійне спрямування) 241 «Готельно-ресторанна справа» <hr/>	3-й	
Індивідуальне науково-дослідне завдання -		<i>Семестр</i>	
Загальна кількість годин – 150		5-6-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 2,25	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	<i>Лекції</i>	
		48 год.	
		<i>Практичні, семінарські</i>	
		48 год.	
		<i>Лабораторні</i>	
		-	
<i>Самостійна робота</i>			
		54 год.	

		ІНДЗ:
		Вид контролю: іспит

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КУРСУ « МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО_РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

Суть, інструменти та завдання менеджменту. Менеджер у системі управління організацією. Характеристика підходів до управління та сучасна система поглядів на менеджмент. Історія становлення менеджменту як науки. Процесний підхід. Системний підхід. Ситуаційний підхід.

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА

Поняття організації як відкритої системи, види організацій. Теорія життєвого циклу організації. Класифікація принципів організації: структурні принципи; принципи процесу; принципи кінцевого результату. Підходи до загальних принципів організації: принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип змагальності, конкуренції; принцип додатковості; три принципи відповідності: принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва й управління; принцип прямого зв'язку; принцип ритмічності; принцип синхронізації.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Економічне призначення підприємства. Підсистеми підприємства: керована, що є об'єктом управління, і керуюча, що здійснює управління в системі. Об'єкт та суб'єкт управління

на підприємстві. Поняття процесу управління. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління. Технологія ухвалення управлінських рішень та методи управління організацією.

Чинники, які підвищують ефективність управлінських рішень. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень. Способи ухвалення управлінських рішень. Методи групового ухвалення рішень.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Проектування організаційної структури. Ключові поняття організаційної структури: елементи, зв'язки (стосунки), рівні і повноваження. Види зв'язків в організації: вертикальні і горизонтальні зв'язки; лінійні і функціональні; формальні і неформальні. Формування підрозділів організаційної структури. Види і типи організаційних структур. Принципи створення ефективної організації.

Тема 5. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Показники ефективності, продуктивності, результативності організацій. Принципи управління економічною ефективністю: співвіднесення результатів і витрат; сумірності витрат і результатів; співвіднесеності ефективності; кумулятивності ефективності. Ефективність і результативність як об'єкт управління. Фактори, що впливають на результативність організації: потенціал системи організації; збалансованість складових організації; процеси на всіх стадіях кругообігу фондів; рівень розвитку всіх підсистем; управління за результатами. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту.

Тема 6. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інноваційний менеджмент у системі управління організацією. Поняття і види інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.

Тема 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність ризиків в економіці та підприємницького ризику. Причини виникнення ризиків. Невизначеність і джерела виникнення ризиків. Класифікація ризиків та аналіз ризику. Ризикозахищеність інвестиційної та маркетингової діяльності. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність поняття конкуренції та конкурентоспроможності. Визначення конкурентоспроможності товару та організації. Перелік основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність товару. Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Параметри конкурентоспроможності продукції. Сутність конкурентного середовища підприємства та конкурентних переваг. Модель визначення інтенсивності конкурентної боротьби. Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та визначення конкурентних переваг.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.

ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.

Тема 9. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття кризи в соціально-економічному розвитку. Різновиди та ознаки криз. Закономірності економічних криз. Необхідність і можливість антикризового управління. Ефективність антикризового управління. Технологія антикризового управління. Загальна схема механізму управління в кризовій ситуації. Параметри контролю кризових ситуацій в механізмах антикризового управління. Ознаки і порядок встановлення банкрутства підприємства.

ТЕМА 10. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАОХОЧЕННЯ ТА НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.

Поняття мотивації як загальної функції менеджменту. Методи мотивації. Лідерство в організації. Професійний розвиток працівників організації. Поняття та види конфліктів. Моделі поведінки в конфліктних ситуаціях. Методи та принципи управління конфліктами в діяльності організації.

ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ПОСЛУГ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Сутність і завдання функції організації виробництва послуг у сфері готельно-ресторанного господарства. Функція менеджменту «організація виробництва послуг проживання». Функція менеджменту «організація виробництва послуг харчування». Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів в ресторанах. Управління якістю кулінарної продукції

ТЕМА 12. МОТИВАЦІЯ Й СТИМУЛЮВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Теоретичні основи мотивації й стимулювання. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному господарстві. Мотиваційні основи управлінської праці

ТЕМА 13. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Ефективність функції контролю у готельно-ресторанному господарстві.

ТЕМА 14. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА. ГОТЕЛЬНО-

Модель визначення інтенсивності конкурентної боротьби. Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та визначення конкурентних переваг. Механізм створення та утримання конкурентних переваг у глобальному конкурентному середовищі. Основні конкурентні стратегії підприємства та особливості їх використання у діяльності підприємства готельно-ресторанного типу.

ТЕМА 16. ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Сутність основних понять та методика проектування структур управління в підприємствах ресторанного господарства 4.2 Класифікація організаційних структур управління

ТЕМА 17. ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Економічні методи менеджменту, їх значення і ефективність використання. Організаційно-адміністративні методи управління. Соціально-психологічні методи управління.

ТЕМА 18. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Зміст і види управлінських рішень. Прийняття, реалізація та контроль виконання рішень. Стилі прийняття управлінських рішень і ефективність їх виконання.

ТЕМА 19. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВАМИ

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного господарства. Підбір управлінських кадрів і формування їх резерву. Структура особистості здібного керівника. Особливості зарубіжних технологій управління колективами.

ТЕМА 20. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Види комунікацій та їх структурних схем. Елементи моделі комунікаційного процесу. Комунікаційні процеси на підприємствах. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельно-ресторанного господарства.

1. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
го		л	п	ла	Ін	с		го	л	п	ла	ін
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Термінологічні засади менеджменту готельно-ресторанного господарства.												
тема 1. теоретичні та методологічні засади курсу «менеджмент готельно-ресторанного господарства»	6	2	2			2						

тема 2. організація як соціально-економічна система	6	2	2			2						
тема 3. організація управління підприємством	8	2	2			4						
Разом змістовий модуль 1	20	6	6			8						
Змістовий модуль 2. Методологічні та функціональні засади менеджменту готельно-ресторанного господарства.												
тема 4. організація управлінської діяльності	8	2	2			4						
тема 5. управління ефективністю та результативністю менеджмента	6	2	2			2						

енту організації																
тема 6. управління інноваційним розвитком організації	8	2	2			4										
тема 7. управління ризику хищення підприємства	6	2	2			2										
тема 8. управління конкурентоспроможністю підприємства	6	2	2			2										

всього за 2 семестр	3 4	10	10			14										
---------------------	--------	----	----	--	--	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

змістовий модуль 3.

технології організації управлінської діяльності в готельно-ресторанному господарстві.

тема 9. основи	6	2	2			2										
----------------	---	---	---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

антикризового управління																
тема 10. сучасні технології заохочення та навчання працівників готельно-ресторанного господарства.	12	4	4			4										
тема 11. організація виробництва послуг як функція менеджменту.	6	2	2			2										
тема 12. мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному господарстві	8	2	2			4										
тема 13. функція контролю	8	2	2			4										

У готельно-ресторанному господарстві																					
тема 14. планування як функція менеджменту.	8	2	2			4															
Разом змістовний модуль 3	48	14	14			20															
<p>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.</p> <p>ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</p>																					
ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	10	4	4			2															
тема 16.	10	4	4			2															

проектвання структур управління в підприємствах ресторанного господарства																					
тема 17. значення системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного господарства	6	2	2							2											
тема 18. управлінські рішення у менеджменті підприємств готельно-ресторанного господарства	10	4	4							2											

ства												
тема 19. сучасні технології управління колективами	6	2	2			2						
тема 20. комунікаційні процеси в системі управління	6	2	2			2						
Разом змістовний модуль 4	48	18	18			12						
Усього годин	150	48	48			54						

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

Питання на семінарські заняття до курсу

1. Роль та значення менеджменту в системі управління готельно-ресторанним господарством.
2. Завдання та комплекс менеджменту.
3. Менеджер в системі управління готельно-ресторанним підприємством.
4. Вимоги до менеджера.

4. Сучасні підходи до управління готельно-ресторанним господарством, їх характеристика, переваги та недоліки.
5. Історія розвитку менеджменту
6. Закони, принципи, методи та організаційні засади менеджменту.
7. Характеристика основних функцій менеджменту та їх практичне значення у діяльності готельно-ресторанних підприємств.
8. Стратегічне планування як основа організації управлінської діяльності готельного чи ресторанного підприємства.
9. Сучасні організаційні структури готельно-ресторанного підприємства.
10. Організація як функція менеджменту.
11. Особливості контролю за діяльністю готельно-ресторанним господарством.
12. Моніторинг як метод контролю за змінами у зовнішньому середовищі.
13. Форми звітності працівників готельно-ресторанного господарства.
14. Сучасні способи заохочення працівників.
15. Зарубіжних досвід мотивації кадрів провідних готельних та ресторанних компаній.
16. Методи навчання працівників готельно-ресторанного господарства та підвищення рівня їх професіоналізму та кваліфікації.
17. Поняття конкурентоспроможності туристичного продукту.
18. Характеристика факторів, які створюють та утримують конкурентні переваги в глобальному конкурентному середовищі.
19. Основні моделі прийняття управлінських рішень: характеристика, особливості використання, переваги та недоліки.
20. Інновації в готельно-ресторанному господарстві.
21. Менеджмент готельно-ресторанного господарства на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні
22. Фактори, принципи й функції менеджменту та їх подальший розвиток в умовах ринкової економіки

23. Організація виробництва послуг як функція менеджменту
24. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному господарстві
25. Функція контролю у готельно-ресторанному господарстві
26. Планування як функція менеджменту
27. Стратегічне планування й управління в готельно-ресторанному господарстві
28. Сіткове планування й управління стратегічних комплексних робіт
29. Значення системи методів менеджменту в роботі підприємств готельно-ресторанного господарства
30. Управлінські рішення у менеджменті підприємств готельно-ресторанного господарства
31. Сучасні технології управління колективами
32. Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного господарства
33. Підбір управлінських кадрів і формування їх резерву
34. Структура особистості здібного керівника
35. Особливості зарубіжних технологій управління колективами
36. Комунікаційні процеси в системі управління

ПРАКТИЧНІ РОБОТИ

Практична робота № 1

Дослідження необхідних технічних навичок фахівців готельно-туристичного господарства

Сучасним фахівцям готельно-туристичного господарства потрібні такі якості:

- наявність глибоких макроекономічних знань;
- детальне знання ринку, законів його розвитку, специфіки і динаміки ринкових відносин в Україні і в інших країнах;
- прагнення до досконалого освоєння вузької спеціальності, що є для кожного працівника сфери готельно-туристичного господарства різних напрямів іншою;
- вільна орієнтація сукупності ринкових відносин, в їх взаємозалежності і взаємозумовленості.

Крім того, обов'язкові такі якості, як підприємливість, відповідальність, чесність, принциповість, скромність, комунікабельність, фізичне здоров'я.

Питання:

1. Якими додатковими якостями треба володіти сучасному фахівцю готельно-туристичного господарства, щоб він був на "висоті становища"?

2. Які особливі якості необхідні для фахівця галузі готельно-туристичного господарства в країні?

Практична робота 2

Дослідження комунікативних навичок менеджера готельно-туристичного господарства

Комунікативні навички стосуються здатності менеджера як ефективно сприймати ідеї та інформацію від інших, так і передавати ідеї та інформацію іншим.

Мета: Менеджери міжнародного готельно-туристичного господарства стикаються з додатковими комунікативними проблемами внаслідок відмінностей у мові, часових поясах тощо. У цій практичній роботі студенти досліджують вплив різних часових поясів на ділову активність; вона дасть змогу удосконалити комунікаційні навички.

Умови:

припустіть, що ви менеджер у великому світовому готельному ланцюгу. Ваш офіс у місті будь-якої країни світу (обираєте самостійно, але всі країни мають бути різними у кожного студента академічної групи) і вам потрібно телефоном повідомити про конференцію для обговорення зміни стратегії готелю кількох інших менеджерів. Інші менеджери перебувають

у Канберрі, Нью-Йорку, Парижі, Лондоні, Римі, Москві, Токіо, Сингапурі, Львові.

Завдання до практичної роботи:

1. Визначте різницю у часі в кожному місті. Наприклад, якщо тепер 12 год ранку у вашому місті, то яка година у тих місцях, куди вам потрібно зателефонувати?
2. Припускаючи, що менеджери у кожному місті працюють з 9 год ранку до 6 год вечора, визначте оптимальний час для вашого дзвінка. Відео конференцію по можливості скласти так, щоб об'єднати всіх в один від сили два групові дзвінки
3. Тепер припустіть, що вам потрібно відвідати кожен готель особисто і провести один день у кожному місті. Використайте Інтернет для ознайомлення з графіком польотів літаків і вироблення маршруту, маючи на увазі різницю у часових поясах. Також ви повинні врахувати витрати компанії і мінімізувати по можливості витрати на перельоти.

Практична робота № 3

Методи бізнес планування

Завдання до практичної роботи

1. Із запропонованих нижче варіантів у таблиці необхідно вибрати два підприємства сфери гоельно-ресторанного

господарства та визначити його: а) мету та вид діяльності; б) цілі, завдання; в) склад виконавців.

- Скласти бізнес-план згідно відповідей на перелік питань, які перелічено у його розділах.

Таблиця 1.

Варіанти завдань:

№	Вид підприємства	Напрямок діяльності
1.	Міні готель	Готельні послуги, діловий туризм
2.	Бунгало	Послуги проживання
3.	Пляжний готель	Послуги проживання, харчування, оздоровлення
4.	Санаторій	Розташований у м. Сколе, лікувально-оздоровчий профіль, є власний бювет
5.	Ресторан	Категорія люкс, VIP-обслуговування, американська і середземноморська кухня, організація банкетів
6.	Готель	Міні-готель на 15 номерів, розташований у центрі великого міста, є ресторан
7.	Хостел	Заклад розміщення на 30 осіб, розташований у окремому будинку

8.	База відпочинку	Котеджного типу, великий парк, поруч озеро, кілька майданчиків для відпочинку
9.	Кафе	З повним обслуговуванням, власна кухня, українська, польська, європейська кухня
10.	Пансіонат з лікуванням	Розташований у м. Моршин, у сосновому лісі, добре облаштована територія, сучасна лікувальна база
11.	Туристична фірма	Туроператор по трьох напрямках, по інших виконує роль турагента
12.	Готельний комплекс	Багатофункціональний комплекс, два бізнес-центри, декілька ресторанів, барів, тренажерний зал, салон краси
13.	Ресторан	Першої категорії, японська кухня
14.	Туристична фірма	Туроператор по внутрішньому туризму, власний автобусний парк
15.	Кафе	Із частковим обслуговуванням офіціантами, фаст-фуд
16.	Готель	Три зірки, ресторан, в основному корпоративні клієнти

Теоретичні відомості

Важливим напрямом використання планування в організації є застосування бізнес-плану. Без бізнес-плану ви не будете чітко уявляти цілі проекту, бюджет і час на його реалізацію, сильні і слабкі сторони, ризики і терміни окупності.

Без бізнес-плану ви не залучите інвестора, бо він не зрозуміє модель і прибутковість проекту. У великих компаніях бізнес-план потрібен для запуску напрямків бізнесу, щоб зрозуміти, чи вкладати у них кошти.

Скласти бізнес-план можуть спеціальні компанії, але це може бути дорого тому необхідно в процесі навчання освоїти ці важливі аспекти.

Бізнес-план містить такі розділи:

1. *Вступ* – загальна характеристика майбутньої діяльності. Визначення цілей, мети, виду діяльності (чим займається ваше підприємство, чого хочете досягти).
2. *Характеристика продукції (послуг)* та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності (кількість послуг може коливатись від 1-2 до 4-5-ти):

Види послуг та їх характеристика

№	Види	Спосіб надання	Властивості	Користь
---	------	----------------	-------------	---------

	послуг			для клієнта
1.	Організація доставки їжі кур'єром	Укладання угоди із замовником їжі за допомогою засобів мережі інтернет або телефонного зв'язку	Організація замовлення на території клієнта. Доставка	Зручність замовлення. Надійність доставки. Гнучка система знижок
2.			
4			

Характеристика продукції/послуг повинна містити наступне:

- Основні параметри, технічні характеристики, відмінності від інших видів продуктів чи послуг;
 - Ціна, можливий обсяг виробництва;
 - Поточна ситуація у сфері діяльності і тенденції її розвитку (чи дана галузь розвивається, чи це новинка на ринку тощо)
3. *Оцінка ринку збуту і конкуренції:*
- Покупці, конкуренти, споживачі (визначити та перерахувати);
 - Виробники аналогічних товарів/послуг (визначити та перерахувати);
 - Умови і обсяг продажу (де він буде проводитися);
 - Характеристика продукції конкурентів;

- Рівень цін на ринку та ціни конкурентів;
- Способи отримання інформації про конкурентів (друкована продукція, радіо, телебачення, преса, промисловий шпіонаж тощо).

Характеристика конкурентів

№п/п	Фірма-конкурент	Послуги	Ціни	Способи реклами	Клієнти
1.			Вищі		
2.			Нижчі		
...4					

4. Стратегія маркетингу:

- Схема поширення і канали збуту товарів (сегментація);
- Сегментація – характеристика клієнтської бази (на яких людей буде розрахована ваша продукція чи послуги, вік, дохід, стать тощо);
- Ціноутворення (яку ціну ви обираєте відносно ринкової та ціни у конкурентів);
- Реклама, методи стимулювання продаж;
- Організація обслуговування клієнтів (як повернення товару, відміна послуги, заміна її на іншу, способи навернення до лояльності);
- Формування громадської думки про товари;
- Прогноз нової продукції.

5. План виробництва:

- Характеристика виробничої бази, виробничого процесу, суміжників;
- Виробничі площі та потужності;
- Порядок отримання сировини, матеріалів, комплектування;
- Наявність кооперації;
- Спеціалізація;
- Обладнання, технологія.

6. Організаційний план:

- Організаційна структура управління, поділ обов'язків, делегування повноважень;
- Персонал (адміністративний, виробничий);
- Оплата праці;
- Дані про партнерів, суміжників, посередників, пайовиків, акціонерів, їхню відповідальність за результати діяльності.

7. Юридичний план:

- Форма підприємництва;
- Форма власності;
- Правовий статус підприємства;
- Наявність дочірних структур (якщо є).

8. Оцінка ризику і страхування:

- Слабкі ланки у організації;
- Види ризику, їхні джерела.

9. Фінансовий план:

- Прогноз обсягів реалізації;
- Прогноз доходів;
- Джерела та використання коштів;
- Засоби для розширення підприємства.

Успіх бізнес-планування складається з 3 основних факторів:

- Усвідомлення ступеня вашої дієздатності на даний момент, що є відправною точкою «А»;
- Чітке уявлення мети, яку ви хочете досягти – точка «В»;
- Послідовність кроків, які приведуть від точки «А» до точки «В».

Складання бізнес-плану здійснюється на папері з урахуванням деяких правил і послідовності. У такому вигляді ваша ідея починає матеріалізуватися і демонструє прагнення розвиватися і готовність до роботи. Крім цього, план реалізований на папері, спрощує сприйняття ідеї з боку

При складанні бізнес-плану необхідно виявити всі достоїнства і недоліки виниклої ідеї, а потім вже вираховувати доходи і робити які-небудь дії. Зверніть увагу на конкурентоспроможність і ринкову стійкість.

Практична робота № 4

Визначення організаційної структури управління

Завдання до практичної роботи

Сплануйте за наведеними даними організаційну структуру та вкажіть її вид:

Завдання А. Модельне агенство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 3, кількість видів послуг, які надає організація – 6, кількість груп споживачів – 5.

Завдання Б. Велике промислове підприємство, обслуговує сферу послуг, кількість заступників директора – 7, кількість виробничих підрозділів – 9, кількість функціональних служб – 6, кількість видів продукції, яке виготовляє підприємство – 5, кількість груп споживачів – 4.

Завдання В. Мале торгове-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 3, кількість функціональних служб – 2, кількість видів послуг, які надає підприємство – 4, кількість груп споживачів – 6.

Завдання Г. Середнє промислове підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 6, кількість функціональних служб – 4, кількість видів продукції,

які виготовляються підприємством – 3, кількість груп споживачів – 4.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

Практична робота № 5

Керівник відділу маркетингу готелю «Вояж», який ретельно відслідковує і аналізує рівень використання робочого часу працівниками рецепції, почав помічати, що найкращий працівник - адміністратор, систематично запізнюється на роботу на 30 хв. (приходить на 8:30, хоча за правилами готель «Вояж» мав би бути на роботі вже на 8:00). Він, як працівник, дуже важливий для готельного підприємства; має суттєвий досвід спілкування, на високому рівні володіє трьома мовами іноземними і завжди вміє виходити із складних ситуацій та розв'язувати вдало конфлікти з незадоволеними клієнтами. Його часті запізнення керівник для себе пояснював складністю дістатися до готелю, невідкладними домашніми справами, що вибивали його з графіку, та ін.).

Щоб підкреслити особливу важливість цього працівника для готелю, керівник офіційно встановив для нього графік роботи з 8:30. Це певним чином викликало обурення у інших працівників цього готелю. Також це не вплинуло на трудову дисципліну даного спеціаліста. Тепер працівник регулярно

почав приходити на роботу о 8:50.

Прошу ретельно розглянути та обговорити ситуацію в групі з 3 осіб і підготувати доповідь по розв'язанню ситуації:

1. Прокоментуйте правильність рішення керівника щодо зміни графіка роботи спеціаліста рецепції.

2. Які б заходи вжили ви у подібній ситуації будучи на місці керівника?

3. Які існують методи стимулювання персоналу для уникнення запізень?

Практична робота № 5

1. В великому готельному комплексі на березі моря потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з власниками готелю, які ведуть справи дистанційно.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою власників, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке їх завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою власників і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке їх завдання, проте лише в тому разі, якщо власники авторитетні для нього.

В. Третій, схильний до суперечок, конфліктна людина, але дуже кваліфікований спеціаліст, обдарований організатор, креативний, виконує творчо будь-яку роботу і досягає як наслідок хороших результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі готельної сфери, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із власниками готелю, не любить, коли йому заважають, має завищене почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур. Ваші висновки занотуйте.

ТЕСТИ

ЧИ ГОТОВІ ВИ БУТИ ЕФЕКТИВНИМ МЕНЕДЖЕРОМ?

Уявіть собі, що Ви керуєте групою працівників і перед Вами виникають різні ситуації, які вимагають Вашої реакції і дій. Із пропонованих Вам чотирьох варіантів вирішення ситуації виберіть один – той, який, на Ваш погляд, найбільш ефективний.

1. Якщо на роботі треба виконати важливі, складні і неприємні функції, то я: а) виконаю цю роботу сам б) доручу виконати це завдання як покарання самому ледачому працівнику в) буду довго вагатися, перш ніж попрошу підлеглого виконати цю роботу г) попрошу кого-небудь з підлеглих зробити цю роботу

2. Якщо мій начальник покритикує мене, то я: а) дуже засмучуся б) покажу начальнику, у чому він не правий в) постараюся отримати щось корисне з критики г) вибачуся за свій вчинок

3. Якщо мій підлеглий не справляється зі своїми функціональними обов'язками, то я: а) дочекаюся, поки він не зробить великої помилки б) перш ніж звільнити його, зроблю все можливе, щоб допомогти йому працювати нормально в) буду відкладати звільнення цього працівника як можна довше г) позбудуся нездатного працівника якомога швидше

4. Якщо мені підвищили зарплату не настільки, наскільки я очікував, то я: а) виразно висловлю начальнику все, що думаю з цього приводу б) промовчу в) нічого не скажу, але знайду інші способи показати начальнику свою незадоволеність г) запитую начальника, чому мені не підвищили зарплату на більшу суму

5. Якщо працівник ігнорує мої вказівки і після третього попередження, то я: а) спробую доручити йому іншу роботу б) буду наполягати на своєму, поки робота не буде виконана в) скажу йому, що якщо і зараз робота не буде виконана, то його буде звільнено г) спробую якимсь іншим чином пояснити підлеглому, чого я домагаюся

6. Якщо начальник відкидає мою хорошу пропозицію, то я: а) запитую, чому він це робить б) мовчки піду і дуже засмучуся в) спробую через якийсь час знову висловити цю пропозицію г)

поміркую, як змінити форму пропозиції, щоб вона була прийнята начальником

7. Якщо колега покритикує мене, то я: а) відповім йому подвійною дозою критики б) стану уникати його в майбутньому в) спробую розібратися, чи була критика обґрунтованою г) буду переживати з приводу того, що колега мене не любить

8. Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я: а) розсміюся разом з усіма б) скажу, що це був нерозумний жарт в) скажу, що я не зрозумів жарту г) відчую себе дурнем

9. Якщо хтось указує на мої помилки, то я: а) часом їх заперечую б) почуваю себе винним в) усвідомлюю, що всім людям властиво помилятися г) починаю почувати ворожість до цієї людини

10. Якщо хтось, хто працює на мене, провалить справу, то я: а) розізлюся б) нізачо не скажу йому про це в) пораджуся з цим працівником, як краще виконати завдання г) подібні завдання цьому працівнику більше доручати не буду

11. Якби мені довелося зустрітися і розмовляти з самим вищим керівником, то я: а) не зміг би дивитися йому в очі б) почував би себе ніяково в) злегка б нервував г) був би радий зустрічі

12. Якщо підлеглий попросить мене про щось, то я: а) у залежності від суті питання, можливо, виконаю прохання, можливо – ні б) відчую себе ніяково, якщо не зроблю йому

люб'язність в) ніколи не стану виконувати ніяких прохань, щоб не створювати прецеденту г) завжди піду назустріч

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	3	0	0	0	2	3	0	2	1	0	0	3
	б	0	1	3	1	0	0	1	0	2	1	1	1
	в	1	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	0
	г	2	2	1	3	3	2	2	1	0	2	3	2

Оцінка результатів:

- менше 15 балів - оцінка "погано": за своїм характером Ви більше виконавець, ніж керівник, тому перш ніж зайняти керівну посаду, оцініть всі плюси і мінуси професії менеджера;

- 15-21 бал - оцінка "задовільно": у Вас є необхідні якості, щоб стати досить кваліфікованим керівником, якщо будете більше прислухатися до думки керівництва і підлеглих, використовувати колективні форми прийняття рішень, створювати і зміцнювати добрі традиції в колективі;

- 22-28 балів - оцінка "добре": у Вас гарні організаторські якості, уміння сконцентруватися на найбільш важливих задачах, Ви умієте відрізнити головне від другорядного, готові вирішувати виниклі проблеми;

- 29-36 балів - оцінка "відмінно": у Вас є необхідні дані і здібності, щоб вивести підрозділ зі складної ситуації, Ви не уникаєте гострих ситуацій, не боїтеся конфліктів і стягнень,

прагнете до перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру, але Вам належить бути менш категоричним в оцінках і судженнях.

***ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ІСПИТ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ
ФОРМИ НАВЧАННЯ***

1. Сутність поняття «організація».
2. Історія становлення менеджменту як науки
3. Школа науково управління та фордизму
4. Підходи до управління готельно-ресторанним підприємством, процес управління.
5. Стадії життєвого циклу організації
6. Закони організації
7. Загальні принципи організації та їх характеристика.
8. Зовнішнє середовище організації
9. Поняття процесу управління
10. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління
11. Технологія ухвалення управлінських рішень
12. Методи управління організацією
13. Методи ухвалення управлінських рішень
14. Проектування організаційної структури
15. Формування підрозділів організаційної структури готельного ресторанного комплексу

16. Види і типи організаційних структур
17. Принципи створення ефективної організації
18. Роль і місце стратегічного управління в готельно-ресторанному господарстві
19. Проектування організаційної структури
20. Формування підрозділів організаційної структури
21. Види і типи організаційних структур
22. Принципи створення ефективної організації
23. Роль маркетингу в управлінні організацією
24. Управління за цілями в системі маркетинг -менеджменту
25. Інформаційне забезпечення маркетингу
26. Перелічіть найважливіші завдання управління стійкістю готелю
27. Розкажіть про шість основних видів цін на принципово нові послуги які можуть використовувати керівництво готельного чи ресторанного підприємства
28. Управління інноваційним розвитком організації готельно-ресторанного господарства
29. Інноваційний менеджмент в системі управління організацією готельно-ресторанного господарства
30. Інноваційні стратегії готельно-ресторанного господарства
31. Управління інноваційними процесами в організації
32. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування
33. Різновиди та ознаки криз
34. Необхідність і можливість антикризового управління

35. Суть антикризового менеджменту визначають наступні характеристики:
36. Можна виділити шість функцій антикризового управління:

***ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ІСПИТ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ
ФОРМИ НАВЧАННЯ***

1. Людський фактор в діяльності готелю чи ресторану.
2. Стимулювання праці готельно-ресторанного комплексу.
3. Поняття, зміст та види контролю. Системи контролю з зворотним зв'язком.
4. Етапи процесу контролю.
5. Поведінкові аспекти контролю.
6. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю
7. Школа людських відносин. Біхевіористський підхід.
8. Кількісний підхід в науці управління
9. Сутність системного підходу до управління організацією.
10. Процесний підхід в управлінні.
11. Ситуаційний підхід в управлінні.
12. Менеджмент як наука і мистецтво. Основні категорії менеджменту.
13. Аналіз макросередовища готелю та ресторану
14. Аналіз мікросередовища готелю та ресторану

15. Історія становлення менеджменту як науки
16. Стадії життєвого циклу організації
17. Загальні принципи організації та їх характеристика.
18. Зовнішнє середовище готелю
19. Внутрішнє середовище ресторану
20. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління в готельно- ресторанному господарстві
21. Технологія ухвалення управлінських рішень
22. Методи управління готельно-ресторанним комплексом
23. Методи ухвалення управлінських рішень
24. Види і типи організаційних структур
25. Принципи створення ефективної організації
26. Формування підрозділів організаційної структури
27. Види і типи організаційних структур
28. Принципи створення ефективної організації
29. Інформаційне забезпечення маркетингу
30. Перелічіть найважливіші завдання управління стійкістю організації:
31. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування
32. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку. Причини і наслідки виникнення кризових явищ
33. Різновиди та ознаки криз

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

1. Антикризове управління — тип управління, в якому певним чином поставлені передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, розробка заходів щодо запобігання або зниження негативних наслідків кризи, а також використання його окремих факторів для подальшого розвитку.
2. Бюджет – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.
3. Бюджетування – процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.
4. Види контролю - за часом здійснення: попередній, поточний, заключний; за ступенем охоплення спостережуваних об'єктів: загальний, вибірковий; за термінами: систематичний, періодичний, разовий; за формою здійснення: адміністративний, фінансовий, громадський і т.д.
5. Вирішення конфліктів - припинення протистояння конфліктуючих сторін в результаті пошуку прийнятного рішення проблеми.
6. Відповідальність — елемент організації в умовах поділу діяльності, що визначає міру осуду при невиконанні або

недостатньому виконанні функцій і зобов'язань, повноважень і очікувань.

7. Влада - право і можливість робити визначальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою авторитету, волі, насильства, права. Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.
8. Господарські товариства – підприємства, установи та організації, створені об'єднанням капіталів та підприємницької діяльності групи осіб (фізичних, юридичних, державних органів) для спільного господарювання, важливими ознаками господарських товариств є об'єднання капіталів, статус юридичної особи, централізоване управління цією юридичною особою, обмежена (крім товариства з додатковою відповідальністю, повного і командитного товариств) відповідальність, можливість уступки корпоративних прав та їх переміщення.
9. Документ - матеріальний носій, що містить зафіксовану інформацію та має відповідно до чинного законодавства правове значення.
10. Дослідження - вид діяльності менеджера в процесі управління, функція управління, що характеризує творчу діяльність у процесі розробки управлінських рішень. Дисципліна – це рівень

(високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві.

11. Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.
12. Інвестиційна компанія – торговець цінними паперами, який, крім провадження інших видів діяльності, може залучати кошти для здійснення спільного інвестування через емісію цінних паперів та їх розміщення.
13. Інвестиції - довгострокове вкладення приватного чи державного капіталу в різні галузі національної або зарубіжної економіки з метою отримання прибутку.
14. Індекс - цифровий статистичний показник, що виражає стан і тенденції зміни того чи іншого явища.
15. Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнес-систем у відповідності до своїх цілей.
16. Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.
17. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

18. Компанія – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.
19. Конкурентоспроможність підприємства – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності.
20. Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.
21. Короткострокові плани – плани, які складаються на період до одного року і, як правило, не змінюються.
22. Корпоративна культура – це сукупність правил, звичаїв в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо.
23. Криза - крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації організації, переломний момент у процесах змін, неузгодженість економічної, фінансової та інших систем.

24. Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі.
25. Менеджер – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.
26. Менеджмент – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).
27. Менеджмент (у вузькому розумінні) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.
28. Менеджмент (у широкому розумінні) – вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.
29. Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.
30. Місія організації – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.
31. Неформальна організація – це спонтанно утворена група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної цілі.
32. Організаційна структура – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

33. Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.
34. Організація – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.
35. Підприємство – самостійний господарюючий суб'єкт, який забезпечує планомірне виробництво більшості товарів і послуг, здійснює науково-дослідницьку, комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.
36. Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.
37. Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.
38. Повноваження штабні – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.
39. Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.
40. Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних

- речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.
41. Ризик – це імовірна можливість отримання небажаних результатів, недоотримання доходів чи виникнення втрат в результаті здійснення виробничої, фінансової або іншої діяльності, що зумовлюється невизначеністю та альтернативністю майбутнього стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.
42. Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.
43. Ринок - сфера товарного обігу, де формуються попит, пропозиція, ціна на товари.
44. Розвиток - сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнювальних життєстійкості системи, її здатність чинити опір руйнівним діям зовнішнього середовища.
45. Розвиток менеджменту - динамічний процес, що характеризується вдосконаленням всіх основних його характеристик і відображає зростання його ефективності.
46. Роль менеджера - позиція менеджера, яка визначає спосіб поведінки і ефективність його діяльності. Залежить від особистості менеджера, його освіти, досвіду, авторитету, стилю, посади (повноважень), типу організації.

47. Санкція - реакція повноважного органу на порушення порядку чи невиконання зобов'язань, акт покарання, передбаченого системою відповідальності.
48. Система - безліч взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, цілісне утворення підсистем.
49. Стандарти – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.
50. Стиль керування – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.
51. Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.
52. Стратегія – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.
53. Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.
54. Угода - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцями.
55. Узгодження - вибір необхідних дій, їх комбінування, визначення послідовності, коректування.
56. Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні

системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

57. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
58. Управлінське рішення – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту
59. Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій.
60. Функціональна структура управління - організація управління, за якої кожний орган управління або виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).
61. Функціонування - підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики системи.
62. Цінність інформації - показник оцінки значимості інформації, отриманої суб'єктом інформації.
63. Якість управління - комплекс характеристик управлінської діяльності, що оцінюється за критеріями її успіху у досягненні мети.

Рекомендована література

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. — К., 2002.-243с.
2. Агеева О.А. Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. для вузов / О. А. Агеева, Д. Н. Акуленок, Н. М. Васильев и др. — М., 1999.-215с.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник / В. В.Архіпов. - 2-е вид., перероб. і доп. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 279 с.
4. Архіпов, Віктор Віталійович. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч.посібник / В. Архіпов, Т. Іванникова, А. Архіпова. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 381 с.
5. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: Учебник для студ. высш. учеб. заведен. / 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Дакор, 2009. – 365с.
6. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристських комплексів та їх експлуатація: навч. посіб.:— К., 2006.-168с.
7. Зайцева В. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / В. Зайцева, О. Корнієнко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 2 (8).– С. 55–65.;
8. Карачина Н. Развитие международного гостиничного та ресторанного бізнесу в Україні у контексті світової інтеграції / Н. Карачина, О. Савіцька // Молодий вчений. – 2014. – № 5 (08). – С. 109–113.;

9. Країни світу. Міжнародний туризм. Україна туристична. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://svit.ukrinform.ua/turism.php?page=ukr_tur&id=23762;
10. Парфіненко А. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища / А. Парфіненко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2015. — Вип. 126. — Ч. 1. — С. 12–23.;
1. Агеева О.А. Туристические фирмы и гостиницы, бухгалтер и налогообложение / О. А. Агеева. — М., 2000.
2. Богалдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса. Туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб. пособ. / В. В. Богалдин-Малых. — Москва; Воронеж, 2004.
3. Бойцова М. Усе про облік та організацію готельного бізнесу / М. Бойцова, О. Шроженко. — Харків, 2005.
4. Василина СИ. Организация и управление гостеприимством / С. И. Василина. — Симферополь, 2004.
5. Волков Ю.Ф. Гостиничный и туристический бизнес: учебное пособие / 2-е изд. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 636с.
6. Дядечко Л. П. Місце готельного господарства в обслуговуванні туристів. Економіка туристичного бізнесу: навчальний посібник.- К.,2007. — 185с.
7. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов : учеб. пособ. / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, Т. А. Олефиренко. — 3-е изд., стер. — М., 2006.-215с.
8. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. — 4-е изд., стер. — Мн., 2003.
- 17 Лесник А. Л. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова. — М., 2001.
- 19 Лукьянова Л. Г, Уніфіковані технології готельних послуг / Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Муніч ; за ред. проф. В. К. Федорченка. — К., 2001.
- 20 Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. — К., 2004. — 436 с.
- 21 Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо. — К., 2007.
- 22 Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Нечаюк, Н. Нечаюк. - 3-те вид. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 343 с.
- 23 Обов'язкова сертифікація туристичних та готельних послуг в Україні : довідник. — К., 1997.
- 24 Организация и управление гостиничным бизнесом : учебник / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. — М., 2001.
- 25 Основы индустрии гостеприимства: уч. пособ./ Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина. - М.: 2009. - 247с.
- 26 Пандяк І. Г. Основи формування механізму конкурентних переваг в управлінні якістю готельних послуг /І. Г. Пандяк, М. П. Мальська, О. М. Гаталяк // Вісн. нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2007. — Вип. 579.
- 27 Пандяк І. Г. Ринок малих форм у готельному бізнесі: проблеми становлення і розвитку /І. Г. Пандяк // Вісн. Львів, ун-ту. — Сер. геогр. — 2008. — Вип. 35.
- 28 Пандяк І. Г. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні / І. Г. Пандяк // Вісн. Львів, ун-ту. — Сер. "Міжнародні відносини". —2008. — Вип. 24.
- 29 Патійчук В.О. Україна в системі міжнародного релігійно-паломницького туризму / В.О. Патійчук // Наук. вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки. — 2002. — №1. — С.223-227.
- 30 Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посіб. - К., 2007.- 168с.
- 31 Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах : зб. наук, праць / Київ. нац. торг.-екон. ун-т.; відп. ред. М. І. Пересічний. — К., 2004.

26. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. / Х. Й. Роглев. — К., 2005.
27. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб., Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Кондор, 2009. - 405 с.
28. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм у Київській області у 2010/2011 роках: стат. бюлетень –К.:2010.
29. Ткаченко Т. І. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. / Т. І. Ткаченко, С. П. Гаврилюк. — К., 2005.-245с.
30. Травин В. В. Менеджмент персоналу готельного комплексу / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 2-е изд. — М., 2000.
31. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / за ред. С. І. Доругунцова. — К., 2005.-159с.
32. Федцов В. Г. Культура готельно-туристського сервісу: учебник / изд. 2-е. - Ростов-на-дону : Феникс, 2008. - 503 с.
33. Чорненька Н.В. Організація функціонування готельної індустрії / Організація туристичної індустрії: навчальний посібник. - К., 2008. - С.61-83.
34. Яковлев Г. А. Экономика гостиничного хозяйства: учебное пособие. — М. : Издательство РДЛ, 2006. - 224 с.