

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Гузар У. Є.**

**Методичні рекомендації для підготовки студентів до  
практичних та семінарських занять**

з навчальної дисципліни

**„Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу”**

**підготовки бакалаврів**  
**галузь знань 24 „Сфера обслуговування”**  
**спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”**

**Львів-2019**

Методичні рекомендації для підготовки студентів до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 20 с.

Розробник: доцент, к.е.н. Гузар У.Є.

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “02” вересня 2019 року № 1

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_

(підпис)

(\_Голод А.П.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2019

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2019

# **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні основи менеджменту, функції та стилі управління**

## **Тема 1. Теорія і методологія менеджменту готельно-ресторанного бізнесу**

Суть, цілі і види менеджменту. Головні принципи менеджменту. Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи.

*Семінарське заняття №1.*

### **Питання для обговорення:**

1. Класифікація методів менеджменту.
2. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу у розвинених країнах світу.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

## **Тема 2. Менеджер у соціально-економічній системі**

Менеджер як професія. Роль менеджерів у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Характеристика класифікаційних груп менеджерів. Модель сучасного менеджера у закладах індустрії гостинності. Професійні та особистісні якості менеджера. Критерії ефективності діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу (далі – ГРБ).

### **Питання для обговорення:**

1. Роль менеджерів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
2. Критерії ефективності діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### *Практична робота № 1*

#### **Ситуаційна вправа "Важкий співробітник"**

Микола Галочко працював на фірмі вже 14 років, із першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові компанії, яка займається реалізацією автомобілів. На сьогодні йому запропонована посада віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той самий єдиний шанс розпочати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

Через два тижні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримати скарги на Кирила Петренка - координатора продаж.

Не чекаючи появи скарг, Микола Галочко ознайомився із квартальними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрочуд добрими. Внесок Кирила Петренка в розроблення нових методів продаж був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколиній, кар'єрі топ-менеджера.

Проте особова справа Кирила Петренка містила велику кількість свідочств про його крутий норов. Скарги були різними: про те, що Кирило часто ображає співробітників, робить зауваження, що не відповідають дійсності, принижує співробітників. Можна було побачити, що з часом кількість скарг збільшувалася, звинувачення ставали все сильнішими. В одній з останніх скарг Кирила навіть звинуватили в сексуальному домаганні.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка в президента фірми. Той відповів: "Так, у нього є недоліки, проте не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби".

Микола Галочко зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формувати дух команди в колективі.

Через деякий час до Миколи зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов у місцеву газету.

*Завдання до ситуації:*

А. Обґрунтуйте Ваші дії по одному із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Галочка.

1-й варіант. Можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових методів продажу був великим, і його втрата для фірми була недопустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувалися самі по собі.

2-й варіант. Ви організуєте розслідування всіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

3-й варіант. Ви зустрінетеся з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте проводити жорсткішу політику щодо поводження з підлеглими, яка буде включати чітку процедуру розгляду скарг.

*Б. Дайте відповіді на запитання:*

1. Які, на вашу думку, позитивні риси існують у менеджера Кирила Петренка?

2. Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просуванню по службі?

3. Поставте себе на місце головного героя ситуаційної задачі Микола Галочко та визначте своє управлінське рішення.

4. Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними добрі стосунки?

## *Робота в групах*

### **«Портер українського топ-менеджера готельно-ресторанного бізнесу»**

Використовуючи матеріали мережі Інтернет визначте портрет сучасного українського топ-менеджера сфери індустрії гостинності за такими характеристиками:

- Фізичні дані: середній вік, стать;
- Кар'єрне зростання;
- Кількість років праці на підприємстві, яке очолює;
- Освіта;
- Ділові якості топ-менеджера;
- Особистісні якості;
- Комунікаційна ефективність;
- Впровадження інноваційних методів в управління підприємством;
- Соціальна орієнтованість;
- Фінансова та інвестиційна ефективність;
- Розвиток підприємства;
- Впровадження маркетинг-інновацій.

*Рекомендації до виконання:* для формування портрета сучасного українського топ-менеджера ГРБ варто проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній індустрії гостинності.

### **Тема 3. Функції управління підприємствами ГРБ**

Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту. Планування робочого дня менеджера. Класифікація цілей організації. Дерево цілей. Види планування та їх взаємозв'язок (стратегічне, тактичне, поточне). Організація робочого простору. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Поняття мотивації і її зміст. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці. Поняття і зміст контролю. Види контролю.

#### **Питання для обговорення:**

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Організація як загальна функція менеджменту.
3. Поняття та складові організаційної діяльності.
4. Процес контролю та техніка його проведення.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

#### *Практична робота № 2*

**Ситуаційна вправа «Швидко їжа готується, але не проста справа робиться»**

**Постановка завдання.** Корпорація «Техноком»- одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес, спрямований на виробництво продуктів швидкого приготування. По оцінці експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокома» експортується в країни ближнього й далекого зарубіжжя: Росію, Білорусію, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, що впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів і фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торговельна марка «Мівіна», «Лушеда» і «Бім-Бім» - переможці національного конкурсу «Золота торговельна марка».

**Додаткова інформація.** Ситуація на ринку. Продукти швидкого готування - один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. З ростом благополуччя усе більше споживачів намагаються витратити менше часу на готування їжі.

Для виробників «фаст-фуду» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим заманливіше поле бізнесу, тим чисельність бажаючих у ньому працювати збільшується.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

По оцінці аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи росту в мережах 10-15%) варто очікувати вибіркоче збільшення продажів по нових групах товару. Наприклад, можлива поява щодо дорогих вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформувався.

**Конкурентоспроможність.** Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи CRM [Customer Relationships Marketing] - маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ « Бім-Бім», рисової локшини й рисової вермішелі преміум класу «Лушеда», до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва й нарощування потужностей. Торік компанія ввела в експлуатацію дві більші фабрики - макаронну і картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, підсилює свої конкурентні позиції.

**Персонал.** У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує й грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться до понаднормової роботи.

Оскільки попит на продукти швидкого готування в Україні вже сформований, виникає ризик: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок закордонних компаній з аналогічними продуктами.

### Завдання:

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?
5. Визначте, який тип стратегії варто вибрати компанії «Техноком»?

### «Стан корпоративної культури ВНЗ»

Проаналізуйте стан корпоративної культури вищого навчального закладу в якому ви навчаєтеся.

Для аналізу використайте опитувальник, який наведено у табл. 1, проранжуйте відповіді за 5-бальною системою, оцінивши на власний розсуд те чи інше твердження:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

Таблиця 1

#### Опитувальник для визначення стану організаційної культури

№	Твердження	Кількість балів
1	Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють місію організації	
2	Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ВНЗ	
3	Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у закладі цінностям	
4	Підтримка своїх та співробітників інших факультетів є нормою	
5	Керівництво закладу і весь професорсько-викладацький персонал більше орієнтований на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6	Відомі науковці та вчені прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7	При прийомі на роботу з претендентами проводиться кілька співбесід. Прийом здійснюється на конкурсній основі	
8	Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи у ВНЗ	
9	Критерієм просування співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства і особисті стосунки з керівництвом	
10	Цінності закладу підкреслюють необхідність ефективної діяльності з адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11	Наслідування місії та цінностям закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12	Чи часто Ви чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ВНЗ?	
13	Чи доводилося Вам спілкуватися з ректором? Оцініть свої враження	

14	Дайте оцінку своїм зустрічам з деканом факультету, якщо такі відбувалися	
15	Наскільки рівень особистої культури керівництва та професорсько-викладацького складу університету відповідає стану організаційної культури	
16	Чи відповідає рівень особистої культури студентів вимогам навчального закладу?	
17	Наскільки рівень корпоративної культури факультету відповідає рівню загально-університетської культури?	
18	Чи достатньо освітньо-культурних заходів направлених на розвиток організаційної культури проводиться на факультеті?	
19	Наскільки співвідноситься рівень корпоративної культури на Вашому факультеті з іншими факультетами університету?	
20	Чи проводяться у закладі церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів та студентів?	
	Загальна сума балів	

### *Інструкція до аналізу відповідей*

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки.

*80 балів та більше* – у вашому ВНЗ існує високий рівень організаційної культури.

*40–79 балів:* ВНЗ – характеризується помірним рівнем організаційної культури.

*Менш ніж 39 балів:* організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу і студентів.

### *Завдання для аналізу*

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу.
2. Визначте позитивні та негативні сторони сильної організаційної культури.
3. Обміркуйте питання: чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного?

## **Тема 4. Організаційні структури**

Види організаційних структур. Порядок їх побудови. Загальні поняття організаційної структури: бюрократична та адаптивна структури. Види бюрократичних структур. Адаптивна структура: програмноцільова та матрична. Централізація та децентралізація.

### *Семінарське заняття № 2*

#### **Питання для обговорення**

1. Порядок побудови організаційних структур.
2. Значення функціонування організаційних структур у діяльності підприємств ГРБ.



*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### **Тема 5. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень**

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Механізм оптимізації рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Методи колективних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень..

#### *Семінарське заняття № 3*

#### **Питання для обговорення:**

1. Умови підготовки та прийняття управлінських рішень.
2. Якість управлінських рішень

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### **Тема 6. Комунікації у менеджменті**

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Зворотній зв'язок у процесі комунікацій. Комунікаційний процес: елементи, етапи, моделі. Психологія особистості.

#### **Питання для обговорення:**

1. Перешкоди в комунікаціях.
2. Місце та роль міміки, жестів у комунікативному процесі.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

#### *Практична робота № 3*

Ситуаційна вправа «Комунікації та ефективність роботи персоналу»

Анатолій Попадюк є власником та президентом компанії „Камелія”. Фірма має мережу з десяти крамниць, у яких продають модний жіночий одяг у багатьох містах України. Компанія заснована у 1992 р. Її успішному розвитку сприяли зв'язки та досвід А. Попадюка, який завідував секцією

жіночого одягу центрального універмагу у м. Києві ще за часів Радянського Союзу.

Президент А. Попадюк гордився своєю роботою. Нерідко він підсміювався зі своїх колег – керівників інших фірм, які часто робили помилки у стандартних ситуаціях. Анатолій же знав, що і як треба робити. Він був задоволений з того, що вміє „тримати руку на пульсі” всіх деталей торгівлі, реклами та керівництва крамницями.

А. Попадюк запровадив відповідний порядок комунікацій зі своїми працівниками: менеджери його крамниць зустрічаються з ним кожні два тижні. Між цими зустрічами 2-3 дні кожного тижня Анатолій відвідує свої крамниці.

Останні півроку його увага була повернута до того, що рівень обігу його однакових крамниць відрізняється на 15% і більше. Кілька місяців А. Попадюк вивчав роботу менеджерів цих крамниць, проте жодних порушень у їхній роботі не виявив. Тоді він вирішив відшукати відповідь у спеціальній літературі, присвяченій менеджменту команд. Розглядаючи роботу команди однієї з компаній, Анатолій знайшов аналогічний випадок. Цю різницю пов'язували зі здатністю менеджерів створювати стимули у свого персоналу.

А. Попадюк почав цікавитись, як його працівники мотивовані до роботи і як вони спілкуються між собою. Президент для себе відзначив, що на засіданнях, які він проводить, усі менеджери і спеціалісти слухають його дуже уважно. Проте їх висновки свідчили, що вони його просто уважно слухають, але не чувають.

Детальніше вивчаючи цю проблему, Анатолій з'ясував, що його вказівки не виконували точно. Під час чергового відвідування крамниць президент виявив незадоволення працівників і деяких менеджерів. Вони не заперечували, що в компанії продажі організовані правильно, однак були переконані, що вони могли б цю справу робити ліпше, якби мали змогу спілкуватися з президентом безпосередньо. Близьче познайомившись з роботою колективів своїх крамниць, А. Попадюк виявив, що багато його працівників виконують свою роботу скуто, без ентузіазму та новаторства. Крім того, його дуже зацікавило те, чому деякі його кращі працівники звільнились і пішли на роботу до конкурентів.

Розмірковуючи над цими проблемами, А. Попадюк дійшов висновку, що треба налагоджувати тісніші контакти між працівниками, для цього потрібно розробити та впровадити відповідні заходи. Оскільки цю проблему самотужки вирішити важко, було введено посаду спеціального помічника, який мав займатися проблемами комунікацій. На цю роботу він запросив Віру Грицай, яка отримала університетський диплом бакалавра з менеджменту. Віра одразу взялась до роботи.

#### *Завдання для обговорення*

1. Проаналізуйте, який стиль управління використовував А. Попадюк і як це впливало на вирішення проблем міжособових і організаційних комунікацій у компанії?

2. Які форми комунікацій із підлеглими переважно застосовував А. Попадюк?

3. Які комунікативні бар'єри є в компанії? Які заходи потрібні, щоб їх усунути?

4. Які несловесні форми комунікацій використовував А. Попадюк? Чи були вони ефективними?

5. Яким чином вирішення питань комунікацій у даній ситуації пов'язано з вирішенням проблем мотивації? Обґрунтуйте систему заходів, яку повинна запропонувати Віра Грицай для вирішення проблеми комунікацій та підвищення продуктивності роботи персоналу крамниць.

#### *Аналітична задача „Інь-Янь”*

Чи грали Ви коли-небудь в дитинстві у „Зіпсований телефон”? У цій грі учасники сідають по-колу, перший другому щось шепоче на вухо, той передає повідомлення наступному, і т.д. Коли останній озвучує отримане, вони порівнюють початкову версію з тим, що вийшло, як правило, повідомлення буває дуже викривленим.

Дана гра базується на тому ж принципі. Вона використовується для дослідження режиму прямої та непрямої комунікації.

*Пряма і непряма комунікація.* Непряма комунікація передбачає, що люди розуміють значення по-своєму, не вимагаючи пояснень. Вони виділяють певні аспекти повідомлення, використовуючи метафори та мовні звороти. У прямій комунікації все сприймається буквально. Люди, які використовують даний стиль спілкування, говорять те, що вони думають, не маючи на увазі нічого прихованого.

*Правила гри.* Перший гравець пише записку в стилі прямої комунікації (наприклад „Ти дурень!”). Наступний гравець „перекладає” це повідомлення на мову непрямої (наприклад: „Одну людину від іншої відрізняє багато факторів: з точки зору зовнішності ти прекрасний. з точки зору фізичної сили ти сильний. з точки зору інтелекту ти в основному як всі, може трошки нижче середньостатистичного рівня. Звісно це не значить, що ти погана людина”).

Наступний гравець перевертає дане повідомлення знову на мову прямої комунікації. І така конвертація продовжується до останнього гравця. У кінці гри ми порівнюємо різноманітні версії того ж самого повідомлення в двох стилях.

*Приклад гри.* Ми починаємо з прямого твердження:

Я кохаю тебе.

Кінцеве твердження:

Ціна тільки 15 доларів. То ви будете купувати чи ні?

Якщо Вам цікаво, ось як дане повідомлення перекладалось з одного стилю на інший, доки не викривився його зміст:

Пряме: Я кохаю тебе.

Непряме: Я зв'язала це пончо для тебе. Я думала, тобі сподобається.

Пряме: Це пончо ручної в'язки коштує 15 доларів.

Непряме: Це дійсно гарна пропозиція, висока якість, низька ціна.  
Ви можете заплатити 15 доларів за таку прекрасну річ?  
Пряме: Ціна тільки 15 доларів. То Ви будете купувати чи ні?

## **Тема 7. Конфлікти в організації. Переміни та стреси**

Поняття конфлікту. Основні типи конфлікту. Причини конфлікту. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації. Сучасний менеджмент профілактики конфліктів. Переміни та стреси.

### **Питання для обговорення:**

1. Основні способи управління конфліктною ситуацією.
2. Особливості управління стресами в організації.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### *Практична робота № 4*

#### **Ситуація 1**

Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть оптимальний з Вашої точки зору варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене є високим авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

#### **Ситуація 2**

Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника вищого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання керівника вищого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

### *Ситуація 3*

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед, спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясуую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

### *Ситуація 4*

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно. Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

Б. Тих, хто могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним і запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винуватців і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винуватців і їх покарання.

### *Ситуація 5*

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

А. Перший прагне, насамперед, налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

Б. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

## **Тема 8. Командне лідерство у менеджменті ГРБ**

Сутність категорій «лідерство», «команда». Стилi керівництва. Якості необхідні для створення ефективної та злагодженої команди. Тімбiлдінг. Емоційне вигорання лідера.

### **Питання для обговорення:**

1. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.
2. Емоційний інтелект, емоційне лідерство.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### *Практична робота №5*

#### ***Тренінг «Командна робота та лідерство у сфері готельно-ресторанного бізнесу»***

*Пропоную Вашій увазі 6 ознак якісного лідерства*

#### **1. Ви створюєте відчуття значимості роботи**

Опитування (2003 р.) співробітників 25 найкращих компаній світу показало, що працівники усвідомлювали цінність власної праці, її значимість. Це відчуття і є найліпшою мотивацією. Задоволення від робочого процесу не лише підживлює бізнес-результати, але й знижує стрес та вірогідність вигорання.

#### **2. Ви даєте іншим людям можливість «сяяти»**

Деяким лідерам необхідно бути в центрі уваги, щоби задовольняти власне его. Та найвидатнішим керівникам не потрібна слава і загальне визнання, вони й без цього знають собі ціну. Такі лідери визнають досягнення інших людей, дозволяють їм «сяяти», віддають належне за успіхи у роботі, підвищуючи таким чином упевненість підлеглих у своїх силах і формуючи довіру.

#### **3. Ви керуєте «серцем»**

Коли лідери керуються принципами чесності, відвертості та співпереживання, вони легко завойовують довіру всіх членів команди. Так, їм

так само доводиться бути суворими і вимогливими відносно результатів, але підлеглі почуваються комфортно й упевнено за їхньої присутності.

#### 4. Ви зважаєте на потреби інших

Природжені лідери точно знають, що необхідно для того, щоб цінні співробітники залишалися зацікавленими і вмотивованими. Вони ставлять самим собі питання:

- Чи розуміють мої підлеглі, чого саме від їхньої роботи я очікую?
- Чи мають мої співробітники можливість робити щодня те, що виходить у них найкраще?
- Чи отримують мої найкращі працівники вдячність, визнання або бонуси за ретельність і результативність?
- Чи спонукаю я співробітників до особистісного і професійного зростання й розвитку?

#### 5. Ви регулярно даєте та отримуєте зворотній зв'язок

Кілька років тому в одному з інтерв'ю Ілон Маск кинув одну зі своїх найкращих фраз, що стосуються самовдосконалення. «Я думаю, що вкрай важливо мати цикл зворотного зв'язку, в якому ви постійно думаєте про те, що зробили, і як могли б зробити це краще». Це, мабуть, найкраща порада – постійно питати себе, як ми можемо покращити те, що робимо. Цикл зворотного зв'язку – це незаперечна частина саморозвитку кожного лідера. В колективах, яким ви довіряєте, негативні відгуки та критика допоможуть лідеру та членам команди вчитися нового. Менеджери завойовують серця підлеглих завдяки тому, що вони відкриті й діляться планами з підлеглими, комунікують важливі речі та впроваджують культуру зворотного зв'язку.

#### 6. Ви делегуєте свої повноваження

Замість того, щоб використовувати службове становище задля особистого зиску, самореклами або отримання особливих привілеїв, природжені лідери призначають співробітників на керівні посади, щоб розвинути їхні сильні сторони. Таким чином вони і отримують реальну владу. Співробітники стають лояльнішими і докладають більше зусиль. Це стає можливим завдяки тому, що вони розуміють, що працюють на лідера, який зацікавлений у їхньому зростанні й успіху. І ця ситуація виграшна для всіх сторін-учасників: для самого лідера, для підлеглих і для компанії.

### **Кейс «Навчання у вихідний день»**

Відома європейська компанія розробила навчальний тренінг на запит нашої школи, для усіх учителів. Програма навчання охоплює усі напрямки роботи вчителя. Навчання мають пройти всі одночасно упродовж двох днів (субота-неділя) з 10.00 до 17.00. Оскільки вартість дуже висока, вихід у суботу та неділю не оплачується. Ми розуміємо, що ситуації бувають різні, тому відсутність двох осіб не буде критичною. На прийняття спільного рішення (хто не йде) є 15 хв.

Тренер пояснює завдання і роздає кожній групі ролі і завдання.

*Питання після вправи:*

1. Чи було легко прийняти рішення?
2. Чи сподобалася їм роль, яку обрали?
3. Що вдалося і що не вдалося у командній грі?

Пропоную переглянути відео-сюжет про командну взаємодію. Не одноразово з'являється фраза : «Разом – сила». Справді, коли учасники об'єднані ідеями, цілями, мотивацією можна творити! Проте, хочу розрізнити такі поняття як **група** та **команда**. *Група – це люди, які формально об'єднані для виконання завдань, проте не відповідають характеристикам команди! На одному з тренінгів, обговорюючи поняття «група» і «команда» одна з учасниць дала геніальне визначення. Група це  $2+2=4$ , а команда  $2+2=5$ , де зайва одиниця – це синергія і задоволення, яке отримуєш від командної роботи та отриманого результату!*

**Наведемо характеристики ефективної команди:**

- ✓ *високий ступінь злагодженості і довіри між учасниками команди;*
- ✓ *самоідентифікація людини з командою;*
- ✓ *спільне бачення місії команди і її цілей;*
- ✓ *професійна компетентність і висока мотивація учасників команди;*
- ✓ *взаємозалежність та взаємодоповнюваність учасників команди;*
- ✓ *невелика кількість учасників команди;*
- ✓ *високий ступінь участі та задоволеності від участі в команді.*

Хочу в доповнення навести приклад нашої руки. 5 пальців, які різні за розміром, моливостями, проте об'єднані для того, щоб ми могли себе впевнено почувати у побуті. Кожен палець є важливим!

**Вправа з макаронами.** Роздаю кожній групі пакет зі спагетті та нитки або шнурок. Завдання: побудувати максимально високу вежу.

*Питання для обговорення:*

1. Як розподіляли ролі у команді?
2. Чи задоволені результатом?
3. Чи директор був лідером у даній ситуації?

**Як сформувати команду мрії???**

Існує багато технік, методик, які дають рекомендації чи поради з цього приводу. Досвід кожної команди унікальний. Те, що було корисним одним у інших не працює. Це цілком логічно. Хочу запропонувати вам два інструменти, що сподіваюся, будуть корисними для вас.

Одна з концепцій допомагає з'ясувати хто ваші колеги за допомогою кольорів. Розглянемо профілі особистості за кольоровою гамою.

*Жовтий колір : Піонери.* Властиві якості: креативність, стратегічне мислення, не вдаються в деталі, індивідуалісти.

*Зелений колір: Люди.* Властиві якості: людяність, бажання допомагати, альтруїзм.

*Синій колір: Процес.* Властиві якості: традиції, стандарти, безпека. Важливими є структурування усіх процесів.

*Червоний колір: Результат.* Властиві якості: контроль +влада. Спрямованість на досягнення цілей, цілеорієнтованість у роботі.



У системі координат можемо ще інший аналіз. **Жовтий + зелений** – це адаптивні люди, які є гнучкими і в конфлікті більш лояльними до опонента. **Червоний+синій** – консерватори. **Червоний+жовтий** – індивідуалісти. **Зелений + синій** – командні гравці.

Позиціонування людини в такій системі координат формує уявлення про те, хто перед нами, наскільки легко ця людина сприймає критику, які теми можуть стати больовими точками у взаємовідносинах, а навіть те, чи варто особу залучати до командних проєктів.

Хочу зазначити також те, що кожна людина є певною комбінацією різних кольорів. Наприклад: 45% синій, 25% зелений, 10% червоний, 20% жовтий.

Ще один з інструментів це так звані **Квадрати Гофмана**. Перший елемент квадрату – основна компетенція. Надлишок цієї компетенції переростає у пастку. Позитивна протилежність до пастки – виклик для особи. Надлишок виклику показує твій алерген. Відповідно твоя головна якість є позитивною протилежністю алергену.

## **Тема 9. Управління трудовим колективом підприємств ГРБ**

Кадрове забезпечення та оцінювання персоналу організації індустрії гостинності. Організація набору та відбору персоналу. Управління рухом та розвитком персоналу організації.

### **Питання для обговорення:**

1. Зміст та основні поняття процесу управління людськими ресурсами.
2. Політика управління персоналом організації.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### *Практична робота №6*

**Ситуаційна вправа.** Ви - керівник готельно-ресторанного комплексу. На Вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу роботи з персоналом. Ваші дії:

- А. Звернетесь на біржу праці;
- Б. Призначите на цю посаду особу, яка Вам симпатична;
- В. Проведете анкетування на підприємстві;
- Г. Попросите друзів знайти Вам потрібну особу;
- Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошеннями у газетах, журналах;
- Е. Призначите на цю посаду особу даного відділу, яка, на Вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуаційна задача 1.** У зразку посадової інструкції адміністратора залу (її ви отримуєте на парі) знайти помилки.

**Ситуаційна задача 2.** На основі завдання *Ситуаційної задачі 1* студент самостійно складає посадову інструкцію старшого офіціанта.

**Ситуаційна задача 3.** Ви – менеджер з персоналу ресторану «Купідон». Оформіть наказ про прийняття Іванова І.І. на посаду адміністратора Вашого підприємства та поясніть процедуру внесення цього наказу до журналу реєстрації наказів.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

### Основна:

1. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 431 с.

2. Гузар У. Є. Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства / Гузар У. Є., Луцик М. В. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір : [зб. наук. пр.]. – Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2013. – Вип. 1 (99). – С. 467 – 476.

3. Гузар У. Є. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / У. Є. Гузар, О. І. Коркуна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. №6 (23). – Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr>.

4. Гузар У. Особливості формування ефективної команди на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Гузар У. // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних трансформаційних імператив розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Черкаси, 16-17 жовтня 2019 року. – Черкаси : ЧДБК, 2019. – С. 184–187.

5. Гузар У. Є. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / У. Є. Гузар, О. І. Завидівська, О. М. Кулик // Східна Європа, бізнес та управління. – 2020. – № 2(25). – Режим доступу: <http://www.eastemeurope-emb.in.ua/25-2020-ukr>

6. Гузар У. Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Гузар У. Є., Музика Ю. // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 34–36.

7. Гузар У. Сучасні особливості тайм-менеджменту в ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Валентина Лиходій // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. – С. 15–17.

8. Гузар У.Є. Сучасні якості менеджера готельно-ресторанного бізнесу // Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 24 листопада 2020 р. : [матеріали конференції] / під заг. ред. В.М. Кюрчева. – Мелітополь : ТДАТУ, 2020. – С. 237-239.

9. Гузар У. Сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Сучасні технології менеджменту: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 4 листопада 2019 р. Відп.ред.проф. Л.М.Черчик. Луцьк 2019. С.35-37.

10. Formation of psychological peculiarities of time-management of a modern expert in the field of finance / Huzar U., Zavydivska O., Kholiyavka V., Kryshchanovych M. // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2019. – Vol. 4, N 31. – P. 477–486. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191001>. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/191001>

11. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – Минск : Новое знание, 2003. – 368 с.

12. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб.: [для вищ. навч. закл.] / [Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашова та ін.] ; за ред. Г.Т. П'ятницької. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008 р. – 374 с.

13. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М. М. Поплавського, О. О. Гаца. – Київ : Кондор, 2008. – 460 с.

14. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Київ : Центр навч. літератури, 2006. – 348 с.

15. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін. ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 430 с.

16. Федорченко В. К. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / В. К. Федорченко, Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч. – Київ : Вища шк., 2001. – 238 с.

#### **Допоміжна:**

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. – Київ : Знання України, 2002.

2. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. А.Чудновского. – Москва : Экмос, 2001. – 400 с.

3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.

4. Ковальчук Т. І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні : тлумачний термінолог. словник (англійська, російська та українська мови) / Т. І. Ковальчук ; МОН України, ПУСК України. – Київ : Центр учб. літ-ри., 2008. – 208 с.

5. Криштанович С. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні / Світлана Криштанович, Владислава Безпала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфери обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–56.

6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В.Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2007. – 676 с.

7. Павленчик Н. Ф. Управлінські аспекти готельно-ресторанного бізнесу / Павленчик Н. Ф. // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. - Львів, 2017. - С. 143-145.

8. Павленчик Н. Ф. Особенности менеджмента предприятий гостинично-ресторанного бизнеса / Павленчик Н. Ф. // Актуальные научные исследования в современном мире : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Алматы, 2017. – С. 191–195.

9. Паска М. Особливості підготовки фахівців для сфери обслуговування зі спеціальності "Готельно-ресторанна справа" / М. Паска // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез. міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 391–393.

10. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туркомплексах : підручник / Т. Г. Сокол. – Київ : Альтерпрес, 2009. – 447 с.

11. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута) / У. Гузар, М. Паска, О. Коркуна, О. Іжевська. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. – 64 с.

12. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник / В. Г. Федоренко. – Київ : Алерта, 2007. – 420 с.

#### **Нормативно-правові акти:**

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

2. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-ІV зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

#### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Журнал «Академія гостинності»: <http://hotel-rest.com.ua/>
2. Готельно-рестораний бізнес: <http://hotelbiz.com.ua/>
3. Бізнес-школа ресторанного бізнесу: <http://restoranoff.ru/>
4. Готельний та ресторанний бізнес: <http://prohotelia.com.ua/>