

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
*Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*  
*Економічний факультет*



**HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» освітня програма «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»**



ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

*Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*

***HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ***

***методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання  
самостійної роботи***

***з дисципліни для здобувачів вищої освіти***

*за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»  
освітня програма «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»*

Затверджено на засіданні кафедри  
економіки, підприємництва  
та готельно-ресторанної справи  
Протокол № 1 від 27 серпня 2025 р.

Кропивницький 2025

HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі: методичні рекомендації до підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти / Укладач: Зайченко В.В., Кропивницький: ЦНТУ, 2025. 57 с.

**Укладач: Зайченко Володимир Васильович**, професор, доктор кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

**Рецензент: Журило Ірина Валентинівна**, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

*Методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», ОПП «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» містять короткий зміст тем, питання для самоконтролю, питання для підготовки до практичних занять, завдання для індивідуальної роботи, завдання для групової роботи, теми рефератів, ситуаційні завдання (кейси), приклад тестових завдань, контрольні питання з курсу та список рекомендованої літератури. Сформульовані види самостійної й індивідуальної роботи, дозволяють здобувачу вищої освіти краще опанувати матеріал і розкрити свій власний потенціал. Наведені тестові завдання і контрольні питання з курсу допоможуть здобувачу перевірити рівень засвоєння теоретичного матеріалу.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»	8
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»	10
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	13
ТЕСТИ	36
ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	47
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ	51
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	53

## ВСТУП

### Мета і завдання дисципліни

**Метою дисципліни** є формування у здобувачів освіти системних знань, професійних компетентностей та практичних навичок з управління персоналом у сфері гостинності з акцентом на сучасні підходи HR-менеджменту, розвиток лідерських якостей та ефективних стилів управління. Дисципліна спрямована на оволодіння методами формування, мотивації, навчання та утримання персоналу, розвиток корпоративної культури, управління командою, а також застосування інноваційних технологій управління людськими ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку готельно-ресторанних підприємств.

**Завдання дисципліни** полягає у наступному : надання студентам знання з основ HR-менеджменту, сучасних концепцій управління персоналом, принципів лідерства та корпоративної культури у сфері гостинності; формування управлінських компетентностей – навичкам застосовувати методи планування, підбору, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу в готельно-ресторанних закладах; розвитку лідерських якостей – сформування здатності до ефективного лідерства, управління командою, прийняття управлінських рішень та розвитку навичок комунікації; практичній орієнтації – забезпеченні вміння використовувати сучасні HR-інструменти (performance management, talent management, coaching, employer branding) у практичній діяльності; формуванні стратегічного мислення – отриманні навичок інтегрувати HR-стратегію з бізнес-стратегією закладів HoReCa для підвищення їх конкурентоспроможності; розвитку soft skills – сприяння розвитку емоційного інтелекту, навичок роботи в команді, управління конфліктами та міжкультурної взаємодії; інноваційності та цифровізації – формування навичок використання сучасних цифрових технологій у HR-менеджменті (HRM-системи, онлайн-рекрутинг, аналітика персоналу); розкритті особливостей сталого розвитку персоналу – навчання принципам безперервного професійного розвитку працівників, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

### У результаті вивчення дисципліни здобувач повинен

**Знати:** - сутність, принципи та функції HR-менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу; сучасні підходи до підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу в HoReCa; - основи трудового законодавства та етики у сфері гостинності; теорії та стилі лідерства, їх вплив на ефективність управління персоналом; - методи формування корпоративної культури та командування; - інструменти оцінки ефективності персоналу у готельно-ресторанному бізнесі; - технології управління конфліктами, стресами та кризовими ситуаціями в колективах; - основи стратегічного управління людськими ресурсами у HoReCa.

**Вміти:** - аналізувати кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанної сфери; розробляти плани підбору, навчання та розвитку персоналу; - формувати ефективні команди та організувати процес командування; - застосовувати сучасні стилі та методи лідерства для підвищення мотивації персоналу; - використовувати інструменти оцінки продуктивності працівників та ефективності HR-заходів; вирішувати конфліктні та кризові ситуації, створювати умови для позитивного психологічного клімату; розробляти та впроваджувати системи мотивації та винагороди працівників; використовувати цифрові HR-технології та інноваційні методи управління персоналом.

## **2. Результати навчання**

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

### **Інтегральну компетентність**

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

#### **Загальні компетентності**

**ЗК 1.** Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

**ЗК 3.** Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей

**ЗК 4.** Здатність працювати в команді

**ЗК 7.** Здатність приймати обґрунтовані рішення.

#### **Спеціальні компетентності**

**СК 3.** Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу

**СК 5.** Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

**СК 6.** Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

**СК 10.** Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

**СК 11.** Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу.

**СК 13.** Здатність ставити, формалізувати та вирішувати управлінські та організаційні завдання у сфері готельно-ресторанного бізнесу, системно аналізувати проблеми функціонування закладів гостинності, генерувати нові ідеї та інноваційні рішення, спрямовані на післявоєнне відновлення та сталий розвиток індустрії гостинності Центральноукраїнського регіону.

## **Програмні результати навчання**

**ПРН 1.** Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

**ПРН 8.** Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

**ПРН 10.** Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань

**ПРН 13.** Досліджувати, аналізувати та синтезувати інформацію щодо організаційних, управлінських і сервісних процесів у закладах готельно-ресторанного бізнесу, розробляти ефективні управлінські та інноваційні рішення, спрямовані на післявоєнне відновлення та стійкий розвиток регіональної індустрії гостинності.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»**

Практичні заняття необхідні для засвоєння, подальшого вивчення та поглиблення знань, які були отримані на лекціях, а також для надбання навиків застосування теоретичних знань на практиці.

Практичне заняття – форма навчального заняття, при якій науково-педагогічний працівник організує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачем вищої освіти відповідно сформульованих завдань.

Практичні заняття з дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» спрямовані на:

- формування у студентів практичних умінь і навичок з управління персоналом у готельно-ресторанних підприємствах;
- відпрацювання навичок аналізу кадрових процесів, планування потреби в персоналі, підбору, адаптації та оцінювання працівників;
- розвиток компетентностей у сфері сучасних методів мотивації, навчання, кар'єрного розвитку та утримання персоналу;
- формування лідерських якостей, навичок командної взаємодії, делегування повноважень і управління конфліктами;
- вироблення здатності застосовувати інструменти HR-менеджменту та лідерства для підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу;
- підготовку студентів до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом і командою.

Протягом семестру здобувачі вищої освіти повинні систематично та активно працювати на практичних заняттях, приймаючи участь в наступних видах робіт:

### **1. Відповідь на питання.**

Своєю відповіддю на питання здобувач вищої освіти підтверджує засвоєння матеріалу. Перелік питань на кожне практичне заняття складається з пунктів плану практичного заняття, плану лекції й питань для дискусій за відповідною темою.

Тривалість відповіді на питання не повинна перевищувати 2-3 хвилини. Критерієм оцінки відповіді на питання є змістовність, повнота, зрозумілість, аргументованість.

### **2. Участь у дискусії.**

Перелік дискусійних питань на кожне практичне заняття за відповідною темою. Для якісної дискусії здобувачу необхідно уважно слухати доповідача, Після закінчення доповіді можна доповнити про те, що не було сказано, або детальніше розкрити якусь частину питання на якій не зупинився попередній доповідач, звернути увагу на помилки чи неточність при відповіді, обґрунтувати інші точки зору на поставлене питання.

Критерієм оцінки ведення дискусії є змістовне доповнення, доречне зауваження, критичне мислення на поставлене питання.

### 3. Поточне опитування у формі пілотного опитування.

Поточне опитування у вигляді пілотного опитування дає можливість здобувачу вищої освіти систематизувати свої знання та розвиває вміння чітко, лаконічно відповідати на поставленні науково-педагогічним працівником питання. Впродовж практичного заняття науково-педагогічний працівник задає питання та в хаотичному порядку викликає здобувача вищої освіти, який відповідає на нього. Таким чином проводиться опитування усіх здобувачів вищої освіти які присутні на занятті.

Критерієм оцінки при пілотному опитуванні є правильність відповіді.

### 4. Поточне опитування у формі тестування.

Тестування проводиться на сторінці дистанційного курсу «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» на сайті дистанційної освіти ЦНТУ для перевірки засвоєння матеріалу здобувачами вищої освіти. Метою якого є систематизація теоретичних та практичних навиків здобувача вищої освіти з дисципліни.

Критерієм оцінки є правильність відповіді на тест.

### 5. Презентація.

Презентація самостійного індивідуального завдання (доповіді, аналітичного огляду, есе, розрахункової роботи,) демонструє вміння проводити дослідження, систематизувати отриманні знання, формулювати власну думку на сучасні проблеми.

Презентація може бути виконана за допомогою програм PowerPoint, Canva, Goolge Презентація, тощо.

Презентація має містити титульний аркуш, на якому вказується тема, ПІП виконавця, група, рік. Кількість слайдів у презентації рекомендовано до 10. Тривалість презентації не повинна перевищувати 3-5 хвилин.

Критерієм оцінки є старанність, виконання, засвоєння матеріалу, оформлення.

Отримані здобувачем вищої освіти оцінки за практичні заняття є складовою семестрової підсумкової оцінки.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»**

Самостійна робота здобувача є невід'ємною складовою процесу вивчення навчальної дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» та є основним засобом засвоєння матеріалу в вільний від аудиторних занять час. Матеріал, засвоєний здобувачем у процесі самостійного вивчення, виноситься на поточний, рубіжний та підсумковий контроль разом з матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних занять.

Самостійно робота здобувача включає:

- опрацювання теоретичних основ лекційного матеріалу;
- вивчення питань які винесені для дискусій;
- підготовку до практичних занять;
- підготовку до контрольних заходів.

Самостійна робота здобувача з дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» умовно поділяється на обов'язкову самостійну та вибіркочу індивідуальну.

Обов'язкова самостійна робота містить завдання, які здобувач повинен обов'язково виконувати при вивченні дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі».

Обов'язкова самостійна робота студента при вивченні дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» охоплює наступні види робіт:

### **1. Опрацювання лекційного матеріалу.**

Здобувач може записувати свої думки, питання, які виникають при прослуховуванні лекції або при опрацюванні лекційного матеріалу. Пізніше, сформулювавши питання, можна його задати лектору в кінці лекції або викладачу на практичному занятті.

### **2. Підготовка для практичних занять.**

Підготовка до кожного заняття здійснюється відповідно до планів лекції та практичного заняття. Тема, план заняття, рекомендована література розміщені на дистанційному курсі «Інноваційне підприємництво та управління бізнес-проектами» на сайті дистанційної освіти ЦНТУ.

Вибіркова самостійна (індивідуальна) робота здобувача складається з альтернативних завдань, серед яких кожен здобувач може обрати завдання за власним бажанням за погодженням з викладачем.

Індивідуальна робота здобувача спрямована на поглиблення вивчення дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» та передбачає створення умов для реалізації творчих, наукових, винахідницьких, креативних можливостей здобувача.

Індивідуальна робота проводиться в поза аудиторний час за

затвердженим графікам на кафедрі економіки, підприємств та готельно-ресторанної справи.

Вибіркова самостійна (індивідуальна) робота здобувача при вивченні дисципліни «HR-менеджмент та лідерство в готельно-ресторанному бізнесі» охоплює наступні види робіт:

#### 1. Написання доповіді.

Здобувач, який бажає зробити доповідь повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Перелік джерел використаної літератури здобувач формує самостійно або може використовувати рекомендовану літературу. Викладач проводить консультації стосовно структури, допомагає у формуванні актуальності, висновків тощо. За змістом доповіді готується презентація. Доповідь презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраній темі.

Критерієм оцінювання є якість наведеного матеріалу, вміння систематизувати матеріал, критично мислити, вміти висловлювати свою думку.

#### 2. Написання есе.

Здобувач, який бажає написати есе повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Перелік джерел використаної літератури здобувач формує самостійно або може використовувати рекомендовану літературу.

Есе - висловлює індивідуальні думки здобувача, його враження з конкретного приводу чи питання.

Обсяг есе має бути 2-3 сторінки. При складанні есе бажано умовно розбити його на три складові:

- окреслення актуальності теми та критичне дослідження наукових публікацій;
- висвітлення власної думки з наведеними аргументами;
- формулювання висновку.

Викладач проводить консультації стосовно структури та особливості есе, допомагає у формуванні актуальності, висновків тощо.

За змістом есе здобувач має сформулювати презентацію.

Есе презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраній темі.

Критерієм оцінювання є якість есе, вміння систематизувати матеріал, критично мислити, вміти коротко і обґрунтовано висловлювати свою думку.

#### 3. Складання аналітичного огляду.

Здобувач бажаючий скласти аналітичний огляд повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Здобувач систематизує різні погляди і підходи до вивчення обраного питання. Список використаних джерел підбирає самостійно, але він повинен містити не менше 5 джерел.

Аналітичний огляд повинен складатися з наступних складових:

- титульна сторінка;
- основна частина, в якій наводиться матеріал;
- список опрацьованих джерел.

Аналітичний огляд презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраному питанню. За змістом аналітичного огляду здобувач може сформулювати презентацію або оформити його на папері. Тоді аналітичний огляд повинен бути належно оформлений. Обсяг роботи не повинен перевищувати 5 сторінок тексту, набраного на комп'ютері (Time New Roman, шрифт 14, інтервал полуторний, вирівнювання за шириною, поля: лівий - 30 мм, правий - 10 мм, верхній та нижній - 20 мм.).

Критерієм оцінювання є кількість опрацьованого матеріалу та вміння систематизувати матеріал, критично мислити.

#### 5. Розрахункове завдання.

Розрахункова робота – це різновид індивідуальної самостійної роботи, яка виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних здобувачем вищої освіти під час вивчення теми. Розрахункові завдання наведені на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle.

Для здійснення розрахунків здобувач використовує статистичні дані наведені в офіційних джерелах, рекомендовану літературу. Оформлює результати своїх розрахунків та висновки у вигляді презентації чи на папері.

Критерієм оцінювання є якість виконання розрахунків та формулювання висновків.

#### 6. Участь у науково-практичних конференціях.

Для участі у міжнародній, всеукраїнській, університетській конференції здобувач за погодженням викладача обирає проблему, пов'язану з європейською інтеграцією фінансової сфери, самостійно або у співавторстві з викладачем готує доповідь та тези доповіді.

Для написання тез доповіді може бути використаний матеріал сформований здобувачем при виконанні індивідуальних завдань: складання есе, доповіді, аналітичного огляду.

Критерієм оцінювання є наявність публікацій тез доповіді.

#### 7. Написання наукової статті.

Здобувач за погодженням викладача обирає проблему пов'язану з європейської інтеграцією та розвитком фінансів за якою самостійно або у співавторстві з викладачем готує статтю.

Для написання статті може бути використаний матеріал сформований здобувачем при виконанні індивідуальних завдань: складання есе, доповіді, аналітичного огляду.

Критерієм оцінювання є наявність публікацій статті.

Отримані здобувачем вищої освіти оцінки за виконання самостійних завдань є складовою семестрової підсумкової оцінки.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Теоретичні та методологічні засади курсу «HR-менеджмент та лідерство у готельно-ресторанному бізнесі»**

#### **Короткий зміст теми.**

Визначення поняття HR-менеджменту в готельно-ресторанній сфері. Особливості управління персоналом у закладах гостинності (висока динаміка, багатонаціональність персоналу, сезонність). Взаємозв'язок HR-менеджменту та лідерства як основи ефективного управління. Класичні та сучасні теорії управління персоналом. Еволюція концепцій HR-менеджменту: від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом. Парадигма «людських ресурсів» та «людського капіталу» в HoReCa.

Методологічні засади дослідження HR-менеджменту та лідерства. Системний підхід в управлінні персоналом. Процесний та ситуаційний підходи до HR у сфері гостинності. Використання міждисциплінарних підходів (економічний, психологічний, соціологічний, культурологічний). Методологія дослідження лідерства: традиційні та сучасні теорії (харизматичне, трансформаційне, сервісне лідерство).

Лідерство як складова HR-менеджменту. Лідер і менеджер: подібності та відмінності. Основні стилі та моделі лідерства у готельно-ресторанному бізнесі. Вплив лідерства на ефективність персоналу, корпоративну культуру та якість обслуговування клієнтів.

Значення HR-менеджменту та лідерства у стратегічному розвитку HoReCa. Взаємозв'язок HR-стратегії з бізнес-стратегією закладу. Роль HR-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств гостинності. Тенденції та виклики у сфері HR та лідерства (цифровізація, зміна поколінь працівників, глобалізація).

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що є предметом і об'єктом дисципліни «HR-менеджмент та лідерство у готельно-ресторанному бізнесі»?
2. У чому полягає мета та завдання курсу?
3. Які основні поняття та категорії HR-менеджменту застосовуються у сфері HoReCa?
6. Які принципи лежать в основі управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі?
7. Які основні методологічні підходи до вивчення HR-менеджменту у сфері гостинності?
8. У чому полягає системний підхід до управління персоналом у HoReCa?
9. Які сучасні HR-технології та інструменти застосовуються для розвитку персоналу готельних та ресторанних підприємств?

10. Що таке компетентнісний підхід та як він впливає на формування HR-стратегії?

11. Які методи дослідження персоналу використовуються для аналізу кадрового потенціалу?

11. Які особливості кадрової політики у готельно-ресторанному бізнесі?

12. Які основні проблеми та виклики у сфері управління персоналом HoReCa в Україні?

13. Як впливають сезонність і плинність кадрів на HR-стратегії готельних та ресторанних підприємств?

14. Які ключові компетенції потрібні менеджеру з персоналу у сфері гостинності?

15. Які стилі лідерства найефективніші для HoReCa?

16. Як формується лідерський потенціал керівника у сфері гостинності?

17. Які фактори впливають на розвиток лідерських якостей персоналу?

18. Чим відрізняється антикризове лідерство від традиційного?

19. Як оцінюється ефективність HR-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі?

20. Які показники дозволяють виміряти успішність лідерства та управління персоналом?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1**

### **Питання для підготовки:**

1. Визначення поняття HR-менеджменту в готельно-ресторанній сфері. Особливості управління персоналом у закладах гостинності

2. Методологічні засади дослідження HR-менеджменту та лідерства

3. Лідерство як складова HR-менеджменту. Лідер і менеджер: подібності та відмінності.

4. Значення HR-менеджменту та лідерства у стратегічному розвитку HoReCa

### **Завдання для індивідуальних робіт:**

**Есе:** «Методологічні основи дослідження лідерства у готельно-ресторанному бізнесі»

**Огляд літератури:** «Аналіз наукових підходів до визначення сутності HR-менеджменту в індустрії гостинності» .

**Аналітичний огляд:** Взаємозв'язок HR-менеджменту і ділового етикету в професійній культурі спілкування.

**Кейс-дослідження:** порівняння класичних і сучасних теорій лідерства у контексті управління персоналом HoReCa.

### **Завдання для групової роботи:**

**Дискусія:** Місце і роль HR-менеджменту у стратегічному розвитку готельно-ресторанного підприємства.

**Міні-презентація:** Специфіка HR-менеджменту в готельно-ресторанній сфері як окремої галузі сервісу.

**Теми рефератів:**

1. Методологічні принципи формування корпоративної культури у HoReCa.

**Тема 2. Організація управлінської діяльності**

**Короткий зміст теми.**

Сутність управлінської діяльності. Поняття управлінської діяльності та її роль у функціонуванні організації. Основні характеристики управлінської діяльності: цілеспрямованість, системність, інтегративність. Функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання).

Принципи організації управлінської діяльності. Науковість, системність, ефективність. Принципи централізації та децентралізації управління. Принципи раціонального розподілу праці та відповідальності. Принципи єдиноначальності та колегіальності в управлінні. Структура управлінської діяльності. Суб'єкти та об'єкти управління. Розподіл управлінських функцій за рівнями (стратегічний, тактичний, операційний). Організаційні структури управління: лінійна, функціональна, матрична, дивізійна, проектна. Методи організації управлінської діяльності. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи. Ситуаційний підхід в управлінні. Використання сучасних інформаційних технологій в організації управління.

Організація роботи керівника. Функціональні обов'язки та компетенції керівника. Прийняття управлінських рішень: етапи, методи, інструменти. Планування та організація робочого часу керівника (тайм-менеджмент). Делегування повноважень та контроль за виконанням завдань. Ефективність управлінської діяльності. Критерії та показники ефективності управління. Фактори, що впливають на результативність управлінської діяльності. Шляхи оптимізації та вдосконалення управлінської діяльності в сучасних умовах.

**Питання для самоконтролю:**

1. Що розуміють під поняттям «управлінська діяльність»?
2. Які основні функції управлінської діяльності?
3. Які принципи лежать в основі організації управлінської діяльності?
4. Які етапи організації управлінської діяльності виокремлюють у менеджменті?
5. Як формується структура управлінської діяльності на підприємстві?
6. Які підходи існують до планування роботи керівника?

7. Що таке тайм-менеджмент та як його застосовують у діяльності керівника?
8. Які інструменти дозволяють оптимізувати робочий час керівника?
9. Що означає «делегування повноважень» та які його переваги?
10. Які критерії ефективного делегування?
11. Які методи контролю за виконанням управлінських рішень ви знаєте?
12. Як організація контролю впливає на результативність управління?
13. Яке значення має комунікація у процесі організації управлінської діяльності?
14. Як прийняття управлінських рішень інтегрується у загальну організацію управлінської діяльності?
15. Які сучасні інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для підтримки управлінської діяльності?
16. Які критерії ефективності управлінської діяльності?
17. Як оцінюється результативність управлінських рішень?
18. Які чинники впливають на професійний розвиток керівника?
19. Як сучасні тренди (цифровізація, гнучкі методології) змінюють організацію управлінської діяльності?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2**

### **Питання для підготовки:**

1. Сутність управлінської діяльності. Поняття управлінської діяльності та її роль у функціонуванні організації
2. Принципи організації управлінської діяльності.
3. Організація роботи керівника. Ефективність управлінської діяльності.

### **Тематика індивідуальних завдань:**

1. Роль керівника у формуванні ефективної системи управління.
2. Тайм-менеджмент керівника: планування та організація робочого часу.
3. Критерії та показники ефективності управління: приклади з українських та міжнародних компаній.
4. Фактори, що впливають на результативність управлінської діяльності.
5. Методи оптимізації управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації.
6. Аналіз організації управлінської діяльності на прикладі готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa).
7. Сучасні тренди управлінської діяльності: від ієрархії до мережових структур.

### **Тема 3. Управління ефективністю та результативністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

#### **Короткий зміст теми.**

Сутність та значення ефективності й результативності у HoReCa. Поняття ефективності та результативності діяльності підприємств гостинності. Взаємозв'язок між ефективністю управління та конкурентоспроможністю закладу. Особливості оцінювання ефективності у готельно-ресторанному бізнесі (сезонність, якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів). Ключові показники ефективності (KPI) у готельно-ресторанному бізнесі. Фінансові показники: прибутковість, рентабельність, середній чек, RevPAR, ADR, GOPPAR. Операційні показники: завантаженість номерного фонду, продуктивність праці, швидкість обслуговування. Соціальні та якісні показники: задоволеність клієнтів, рівень лояльності персоналу, якість сервісу.

Методи вимірювання та оцінки ефективності. Традиційні методи фінансового аналізу. Balanced Scorecard (BSC) як інструмент комплексної оцінки результативності. Бенчмаркінг та порівняльний аналіз у сфері HoReCa. Кейтеринг як інструмент підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств. Використання HR-аналітики для оцінки продуктивності персоналу. Управління факторами, що впливають на ефективність. Управління персоналом як ключовим ресурсом (мотивація, навчання, корпоративна культура). Інноваційні технології та цифрові рішення у підвищенні результативності (автоматизація бронювання, CRM-системи, HRM-системи). Управління якістю послуг та сервісу. Оптимізація витрат та ресурсного забезпечення. Підвищення ефективності та результативності підприємств HoReCa. Інноваційні підходи в організації обслуговування клієнтів. Використання маркетингових інструментів для збільшення доходів та залучення клієнтів. Розвиток кадрового потенціалу та лідерства. Впровадження концепцій сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Контроль та моніторинг ефективності. Система внутрішнього контролю якості та результатів діяльності. Використання аналітичних звітів і цифрових інструментів моніторингу. Коригування управлінських рішень за результатами оцінювання ефективності.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що розуміють під поняттями «ефективність» та «результативність» у готельно-ресторанному бізнесі?
2. У чому полягає відмінність між економічною ефективністю та соціальною результативністю?
3. Які фактори найбільше впливають на рівень ефективності підприємств HoReCa?
4. Які основні принципи управління ефективністю та результативністю ви знаєте?

5. Які показники використовують для вимірювання ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств?
6. Що таке ключові показники ефективності (KPI) та як вони застосовуються у HoReCa?
7. Як можна оцінити якість обслуговування як показник результативності?
8. Як плинність персоналу та рівень задоволеності клієнтів впливають на результативність?
9. Які методи HR-аналітики застосовуються для вимірювання ефективності персоналу?
10. Що таке SWOT-аналіз і як його можна використати для підвищення ефективності підприємства?
11. Як ROI, NPV та BSC застосовуються у сфері готельно-ресторанного бізнесу?
12. Яку роль відіграє бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності?
13. Як система управлінських рішень впливає на ефективність діяльності?
14. Які стратегії дозволяють підвищити результативність у коротко- та довгостроковій перспективі?
15. Як впровадження інновацій та цифрових технологій відображається на ефективності HoReCa?
16. Які методи контролю ефективності та результативності підприємства ви знаєте?
17. Як організувати моніторинг та регулярну оцінку ефективності бізнес-процесів?
18. Яким чином навчання персоналу впливає на підвищення ефективності підприємства?
19. Які сучасні тенденції та виклики у сфері управління ефективністю HoReCa?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3**

#### **Питання для підготовки:**

1. Сутність ефективності та результативності у HoReCa
2. Методи вимірювання та оцінки ефективності. Традиційні методи фінансового аналізу
3. Кейтеринг як інструмент підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств.
4. Інноваційні технології та цифрові рішення у підвищенні результативності. Управління якістю послуг та сервісу.

#### **Тематика індивідуальних завдань:**

1. Поняття та критерії ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств.
2. Взаємозв'язок ефективності та результативності у HoReCa.
3. Методичні підходи до оцінки ефективності роботи готелю/ресторану.

4. Вплив лідерства та HR-менеджменту на результативність персоналу.

5. Порівняльний аналіз українських та міжнародних практик управління ефективністю у HoReCa.

6. Аналіз моделей кейтерингового обслуговування як чинника підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

7. Розробка стратегії впровадження виїзного кейтерингу для розширення клієнтської бази закладу

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Дослідіть ринок кейтерингових послуг у вашому регіоні: визначте основних гравців, сегменти ринку, тренди та потенціал зростання.

2. Порівняйте економічну ефективність традиційного ресторанного обслуговування та кейтерингового формату (витрати, дохідність, охоплення клієнтів).

3. Проаналізуйте конкурентні переваги кейтерингу для готельно-ресторанних підприємств (гнучкість, мобільність, додаткові канали продажів).

#### **Ситуаційне завдання (кейс):**

1. Розробіть бізнес-модель кейтерингового підрозділу для умовного готелю або ресторану: опис послуг, цільова аудиторія, ціноутворення, просування.

2. Складіть кошторис заходу з кейтерингом (наприклад, корпоративна вечірка, весілля, виїзна конференція), визначивши точки підвищення ефективності.

3. Створіть карту бізнес-процесу кейтерингової послуги, вкажіть вузькі місця та шляхи оптимізації.

### **Тема 4. Управління розвитком і рухом персоналу готельно-ресторанного бізнесу**

#### **Короткий зміст теми.**

Сутність управління розвитком і рухом персоналу. Визначення понять «розвиток персоналу» та «рух персоналу». Особливості кадрової політики у сфері гостинності. Значення управління персоналом для ефективності готельно-ресторанного підприємства. Планування та організація розвитку персоналу. Формування системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Адаптація та наставництво для нових працівників. Програми професійного зростання та формування кадрового резерву. Використання коучингу, менторингу та тренінгів у сфері HoReCa. Управління результативністю кейтерингових послуг у структурі готельно-ресторанного бізнесу.

Управління рухом персоналу. Поняття та види руху кадрів (прийом, переведення, ротація, звільнення). Причини плинності кадрів у готельно-ресторанному бізнесі (сезонність, емоційне вигорання, конкуренція). Методи

зниження плинності та утримання персоналу. Внутрішня мобільність персоналу як інструмент розвитку. Система мотивації та стимулювання розвитку персоналу. Матеріальні й нематеріальні методи стимулювання. Роль корпоративної культури у підвищенні залученості працівників. Інноваційні підходи до мотивації (гнучкий графік, бонусні програми, система лояльності персоналу).

Управління кар'єрою та кадровим потенціалом. Планування кар'єрного розвитку у сфері гостинності. Стратегії формування кадрового резерву. Індивідуальні траєкторії професійного зростання працівників. Розвиток лідерських якостей у персоналу HoReCa. Контроль та оцінювання ефективності розвитку й руху персоналу. Методи оцінювання персоналу (атестація, оцінка 360°, KPI, HR-аналітика). Показники ефективності роботи з кадрами (рівень плинності, продуктивність праці, задоволеність персоналу). Використання HRM-систем для моніторингу розвитку персоналу та кадрових переміщень.

Сучасні тенденції в управлінні розвитком і рухом персоналу у HoReCa. Діджиталізація HR-процесів (онлайн-навчання, рекрутинг, аналітика). Глобалізація ринку праці та залучення іноземних працівників. Концепція lifelong learning (безперервного навчання) у сфері гостинності. Значення ESG-підходів та сталого розвитку у кадровій політиці.

Кадровий потенціал Центральноукраїнського регіону. Проблема відтоку молодих кадрів. Зростання потреби працівників готельно-ресторанного бізнесу для Центральноукраїнського регіону через збільшення курортних рекреаційних зон, зелених садиб, агрогастрономічних проєктів, проєктів локальної культурної спадщини.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що означає поняття «управління розвитком персоналу» у готельно-ресторанному бізнесі?
2. Які цілі та завдання кадрового розвитку у сфері HoReCa?
3. Що таке «рух персоналу» і які його види (внутрішній, зовнішній, горизонтальний, вертикальний)?
4. Які фактори впливають на розвиток персоналу в умовах готельно-ресторанного бізнесу?
5. Як визначити потребу у професійному навчанні персоналу?
6. Які основні форми та методи підвищення кваліфікації працівників у HoReCa?
7. Як планування кар'єри та кадровий резерв впливають на ефективність підприємства?
9. Які основні причини плинності кадрів у готельно-ресторанній сфері?
10. Які заходи можна застосувати для зниження плинності персоналу?
11. Що таке внутрішня мобільність працівників та як її організувати?
12. Як організувати процес адаптації нових працівників?

13. Які показники застосовують для оцінки ефективності розвитку персоналу?
14. Як виміряти вплив навчання та розвитку на продуктивність праці?
15. Як оцінити ефективність кадрової політики щодо руху персоналу?
16. Які цифрові інструменти використовують для управління розвитком персоналу?
17. Як сучасні тенденції (гнучкі графіки, аутсорсинг, автоматизація) впливають на рух персоналу?
18. Які ризики та виклики пов'язані з управлінням рухом персоналу у сфері HoReCa?

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

1. Сутність управління розвитком і рухом персоналу. Особливості кадрової політики у сфері гостинності.
2. Управління результативністю кейтерингових послуг у структурі готельно-ресторанного бізнесу.
3. Управління кар'єрою та кадровим потенціалом. Планування кар'єрного розвитку у сфері гостинності. Стратегії формування кадрового резерву.
4. Кадровий потенціал Центральноукраїнського регіону

#### **Тематика індивідуальних завдань:**

1. Підходи до формування кадрової політики у готельно-ресторанному бізнесі.
2. Методологія оцінювання ефективності HR-менеджменту у HoReCa.
3. Теоретико-методологічні аспекти управління конфліктами в готельно-ресторанному колективі.
4. Лідерство як чинник підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.
5. Особливості застосування концепцій ситуаційного лідерства в управлінні закладами гостинності.
6. Теоретичні підходи до формування й розвитку кадрового потенціалу у HoReCa.

#### **Тема 5. Управлінські рішення та HR-менеджмент готельно-ресторанного бізнесу**

##### **Короткий зміст теми.**

Сутність управлінських рішень у сфері HoReCa. Поняття управлінського рішення та його роль у діяльності готельно-ресторанних підприємств. Класифікація управлінських рішень (стратегічні, тактичні, оперативні). Особливості прийняття рішень у сфері гостинності (динамічність середовища, орієнтація на клієнта, багатокультурність персоналу). Процес прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття рішень: виявлення проблеми, аналіз інформації, формування альтернатив, вибір оптимального варіанту, реалізація та контроль. Методи прийняття

рішень: експертні, економіко-математичні, ситуаційні, групові. Використання цифрових технологій та інформаційних систем у підтримці управлінських рішень.

Взаємозв'язок управлінських рішень та HR-менеджменту. Роль HR-менеджменту у кадровому забезпеченні управлінських рішень. Управлінські рішення щодо підбору, адаптації, оцінки та розвитку персоналу. Лідерство і корпоративна культура як фактори, що впливають на якість управлінських рішень. HR-аспекти прийняття управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі. Мотивація персоналу як основа ефективних рішень. Делегування повноважень і участь працівників у процесі ухвалення рішень. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями. Використання HR-аналітики для обґрунтування рішень.

Ефективність управлінських рішень у сфері HR. Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень. Вплив якості HR-рішень на результативність підприємств HoReCa. Ризики та типові помилки у прийнятті рішень щодо персоналу. Сучасні тенденції у прийнятті управлінських рішень та HR-менеджменті. Гнучкі методології прийняття рішень (agile management, design thinking). Діджиталізація HR-процесів (HRM-системи, штучний інтелект, аналітика Big Data). Орієнтація на сталий розвиток, соціальну відповідальність та diversity management у HR-рішеннях. Вплив кейтерингових послуг на фінансово-економічні показники готелю/ресторана

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке управлінське рішення та які його основні характеристики?
2. Які стадії (етапи) процесу прийняття управлінських рішень ви знаєте?
3. Які принципи лежать в основі прийняття управлінських рішень у сфері HoReCa?
4. Як HR-менеджмент пов'язаний із процесом прийняття управлінських рішень?
5. Які основні методи прийняття управлінських рішень застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі?
6. Яку роль відіграє HR-аналітика у підтримці управлінських рішень?
7. Які цифрові інструменти можна використовувати для оптимізації управлінських рішень у HR-менеджменті?
8. Як SWOT-аналіз, ROI, KPI чи Balanced Scorecard допомагають обґрунтувати управлінські рішення?
9. Як підбір і навчання персоналу впливають на якість управлінських рішень?
10. Яким чином корпоративна культура та стиль лідерства впливають на процес прийняття рішень?
11. Як делегування повноважень відображається на ефективності управлінських рішень?

12. Які компетенції потрібні менеджеру HR для прийняття стратегічних рішень? Як можна оцінити результативність прийнятих управлінських рішень?

13. Які показники використовують для вимірювання ефективності HR-рішень у готельно-ресторанному бізнесі?

14. Які ризики слід враховувати під час прийняття управлінських рішень у HR-менеджменті?

16. Як впровадження інновацій і цифрових технологій впливає на прийняття управлінських рішень у HoReCa?

17. Які сучасні HR-практики сприяють прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень?

18. Як кризові ситуації впливають на алгоритм прийняття управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5**

### **Питання для підготовки:**

1. Сутність управлінських рішень у сфері HoReCa. Поняття управлінського рішення та його роль у діяльності готельно-ресторанних підприємств.

2. Процес прийняття управлінських рішень: етапи та методи.

3. Взаємозв'язок управлінських рішень та HR-менеджменту у сфері HoReCa

4. Ефективність управлінських рішень у сфері HR. Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень.

5. Вплив кейтерингових послуг на фінансово-економічні показники готелю/ресторана

### **Тематика індивідуальних завдань:**

1. Розробка структури HR-служби для готельно-ресторанного підприємства.

2. Аналіз ефективності процесу підбору персоналу в ресторані/готелі

3. Вирішення конфліктних ситуацій у команді: аналіз і вибір оптимального підходу.

4. Методи прийняття управлінських рішень у кризових умовах HoReCa.

5. Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку для ключових працівників.

### **Завдання для групової роботи:**

1. Використання коучингу, тренінгів та менторингу для підвищення компетентності команди.

2. Формування корпоративної культури та цінностей у готельно-ресторанному бізнесі.

### **Теми рефератів:**

1. Розробка стратегії управління персоналом під час кризових ситуацій (збої постачання, коливання попиту, війна).
2. Організація безпеки кадрів і гостей під час надзвичайних подій (планування укриттів, тривожні сумки, чек-листи).
3. Онлайн-рекрутинг, електронні системи навчання та автоматизація HR-процесів.

### **Тема 6. Сучасні технології управління колективами підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

#### **Короткий зміст теми.**

Сутність управління колективом у сфері HoReCa. Поняття трудового колективу та його особливості у готельно-ресторанному бізнесі. Специфіка роботи персоналу в умовах багатозмінності, сезонності та міжкультурної взаємодії. Роль ефективного управління колективом у забезпеченні якості сервісу та конкурентоспроможності підприємства. Традиційні та сучасні підходи до управління колективом. Класичні управлінські моделі (адміністративна, функціональна, ситуаційна). Сучасні концепції: командний менеджмент, емоційний інтелект, коучинг, сервісне лідерство. Вплив корпоративної культури на згуртованість колективу.

Технології формування та розвитку колективів. Технології командоутворення (team building, фасилітація). Ротація та внутрішня мобільність кадрів як засіб розвитку персоналу. Наставництво, коучинг і менторинг. Впровадження програм професійного та особистісного розвитку. Технології управління комунікаціями в колективі. Системи внутрішніх комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі. Використання цифрових платформ для обміну інформацією (чат-боти, корпоративні месенджери, CRM). Методи запобігання та врегулювання конфліктів. Технології розвитку емоційної культури колективу.

Мотиваційні технології управління колективами. Сучасні системи мотивації персоналу (гнучкий графік, бонусні програми, нематеріальні стимули). Використання технологій гейміфікації у роботі з персоналом. Підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників. Інноваційні технології управління колективами HoReCa. Використання HRM-систем і аналітики Big Data для управління персоналом. Технології цифрового навчання та дистанційних тренінгів. Agile- та Lean-методології в управлінні персоналом. Застосування штучного інтелекту у відборі та розвитку працівників.

Оцінка ефективності сучасних технологій управління колективами. Критерії оцінювання (продуктивність праці, якість обслуговування, рівень плинності кадрів, задоволеність персоналу). Методи HR-аналітики у вимірюванні результативності управління колективом. Вплив сучасних технологій на формування конкурентних переваг підприємств гостинності.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що розуміють під поняттям «сучасні технології управління колективом» у HoReCa?
2. Які основні принципи ефективного управління колективом у готельно-ресторанному бізнесі?
3. Які чинники впливають на формування та розвиток колективу підприємства гостинності?
4. У чому полягає відмінність між традиційними й сучасними технологіями управління персоналом?
5. Які цифрові платформи та HR-системи використовують для управління персоналом у HoReCa?
6. Як автоматизація процесів (графіки, оплата праці, підбір персоналу) впливає на ефективність колективу?
7. Які можливості відкриває використання big data й HR-аналітики у керуванні колективом?
8. Як застосування мобільних застосунків та онлайн-комунікацій підвищує взаємодію в команді?
9. Які сучасні методи мотивації персоналу ви знаєте?
10. Як командоутворення (team building) сприяє підвищенню ефективності роботи колективу?
11. Яку роль відіграють коучинг, наставництво та навчання в управлінні колективом?
12. Як корпоративна культура та бренд роботодавця впливають на
13. Які показники використовуються для оцінки ефективності роботи колективу?
14. Як виміряти задоволеність персоналу та рівень плинності кадрів?
15. Як цифрові інструменти допомагають у зборі зворотного зв'язку від персоналу?
16. Як результати оцінки персоналу впливають на прийняття
17. Які основні виклики стоять перед менеджерами HoReCa у сфері управління колективами?
18. Як гнучкі графіки, аутсорсинг чи дистанційна робота змінюють підходи до управління колективом?
19. Які інноваційні практики у світі можна запровадити у готельно-ресторанному бізнесі України?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6**

1. Сутність управління колективом у сфері HoReCa.
2. Технології формування та розвитку колективів. Вплив корпоративної культури на згуртованість колективу.
3. Мотиваційні технології управління колективами. Сучасні системи мотивації персоналу у сфері HoReCa
4. Оцінка ефективності сучасних технологій управління колективами

### **Тематика індивідуальних завдань:**

1. Системи моніторингу результативності у сфері HoReCa.
2. Вплив кадрової політики на результативність діяльності готельно-ресторанних закладів.
3. Роль інновацій у підвищенні ефективності готельно-ресторанного підприємства.
4. Управління якістю обслуговування як інструмент підвищення ефективності сервісу.
5. Фінансова результативність готельно-ресторанного бізнесу: методи аналізу та управління.
6. Вплив цифровізації на підвищення ефективності управління у сфері HoReCa.

### **Тема 7. Вербальні та невербальні засоби спілкування**

#### **Короткий зміст теми.**

Сутність і роль спілкування в управлінні та обслуговуванні. Поняття спілкування як соціально-психологічного процесу. Функції спілкування (інформаційна, інтерактивна, перцептивна, регулятивна). Особливості професійної комунікації у сфері гостинності. Вербальні засоби спілкування. Поняття вербальної комунікації. Усна та письмова форми спілкування. Мовні засоби: словниковий запас, інтонація, темп мовлення, структура висловлювання. Культура мовлення: чіткість, логічність, емоційна виразність. Ввічливість та етикет у професійному мовленні.

Невербальні засоби спілкування. Поняття та значення невербальної комунікації. Основні види невербальних засобів: Кінесика (жести, міміка, пози, рухи тіла). Паралінгвістика (тембр, гучність, паузи). Проксеміка (дистанція між співрозмовниками, організація простору). Візуальні засоби (зоровий контакт, зовнішній вигляд, форма одягу). Хронеміка (роль часу у комунікації: пунктуальність, ритм).

Взаємодія вербальних і невербальних засобів. Комплементарність і суперечливість сигналів. Приклади правильного та неправильного поєднання. Роль невербальних сигналів у підкріпленні змісту мовлення. Значення вербальних і невербальних засобів у професійній діяльності. Використання комунікаційних засобів у сфері обслуговування клієнтів. Вплив спілкування на формування довіри та лояльності клієнтів. Комунікативна компетентність персоналу як фактор успіху.

Сучасні аспекти комунікації. Міжкультурні особливості вербального й невербального спілкування. Використання цифрових технологій у комунікації (чат-боти, месенджери, відеоконференції). Етичні стандарти професійного спілкування.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке комунікація та які її основні елементи?
2. Що розуміють під поняттям «вербальні засоби спілкування»?

3. Що таке «невербальні засоби спілкування» та які їх основні види?
4. Які функції виконують вербальні та невербальні засоби у професійному спілкуванні?
5. Які мовні засоби формують професійну культуру спілкування?
6. Які характеристики мови (тон, темп, лексика) впливають на ефективність комунікації?
7. Як структура та логіка мовлення впливають на сприйняття інформації співрозмовником?
8. Як правильно добирати стиль мовлення залежно від ситуації та аудиторії?
9. Які основні види невербальної комунікації ви знаєте (жести, міміка, постава, контакт очей, просторове розміщення)?
10. Як невербальні сигнали можуть підсилювати або суперечити вербальним повідомленням?
11. Яку роль відіграє зовнішній вигляд і дрес-код у професійному спілкуванні?
12. Як культура впливає на інтерпретацію невербальних сигналів?
13. Як невербальна комунікація допомагає встановлювати довіру та позитивний контакт із клієнтом?
14. Які методи самоконтролю можна застосовувати, щоб покращити власні невербальні навички?
15. Як вербальні й невербальні засоби взаємодіють у сфері гостинності (прикладі ситуацій)?
16. Як можна виміряти ефективність вербальної та невербальної комунікації у роботі персоналу?
17. Які тренінги чи вправи допомагають покращити навички невербального спілкування?
18. Які помилки найчастіше трапляються у вербальній та невербальній поведінці працівників сфери послуг?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7**

1. Сутність і роль спілкування в управлінні та обслуговуванні. Поняття спілкування як соціально-психологічного процесу. Функції спілкування
2. Мовні засоби, культура мовлення, ввічливість та етикет у професійному мовленні.
3. Невербальні засоби спілкування. Поняття та значення невербальної комунікації.
4. Вплив спілкування на формування довіри та лояльності клієнтів. Комунікативна компетентність персоналу як фактор успіху.
5. Сучасні аспекти комунікації. Використання цифрових технологій у комунікації. Етичні стандарти професійного спілкування.

### **Тематика індивідуальних завдань:**

1. Аналіз впливу словникового запасу та термінології на ефективність обслуговування гостей.
2. Роль інтонації та темпу мовлення у формуванні позитивного враження від обслуговування.
3. Структура висловлювання та її вплив на розуміння клієнтом інформації.
4. Культура мовлення персоналу готельно-ресторанного бізнесу: чіткість, логічність, емоційна виразність.

### **Тематика рефератів:**

1. Ввічливість, діловий етикет та професійні стандарти комунікації з гостями
2. Вплив зорового контакту та виразу обличчя на ефективність обслуговування.
3. Використання невербальних сигналів для керування командою та комунікації в колективі.
4. Взаємозв'язок вербальних і невербальних засобів у професійному спілкуванні.

## **Тема 8. Професійна культура спілкування та діловий етикет у готельно-ресторанному бізнесі**

### **Короткий зміст теми.**

Сутність професійної культури спілкування. Поняття та значення професійної культури спілкування. Вимоги до професійної комунікації у сфері гостинності. Культура мовлення та поведінки як складова іміджу підприємства. Основні принципи професійного спілкування. Толерантність, ввічливість, тактовність. Чіткість, логічність і виразність мовлення. Активне слухання та вміння вести діалог. Довіра та взаємоповага у спілкуванні з клієнтами та колегами.

Діловий етикет у готельно-ресторанному бізнесі. Сутність і функції ділового етикету. Вербальні та невербальні аспекти ділового спілкування. Етикет службових контактів (дзвінки, електронні листи, ділові зустрічі). Правила поведінки у конфліктних ситуаціях. Особливості етикету в готельно-ресторанному обслуговуванні. Етикет спілкування з гостями: перше враження, привітність, тактовність. Міжкультурні відмінності у нормах поведінки та спілкування. Етикет зовнішнього вигляду та дрес-код персоналу. Стандарти сервісного етикету: вітання, подача страв, завершення обслуговування.

Командна культура спілкування. Правила взаємодії між працівниками. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Роль корпоративної культури у підтриманні професійної етики. Сучасні тенденції у професійній культурі та діловому етикеті. Етичні стандарти міжнародного рівня у сфері HoReCa. Використання цифрових технологій у діловій

комунікації (онлайн-бронювання, чат-боти, електронне листування). Вплив глобалізації та мультикультурності на правила професійного спілкування.

Центральноукраїнське історичне поєднання традицій степової та подільсько-наддніпрянської культури, формування особливої відкритості і щирості у спілкуванні. У готельно-ресторанному бізнесі регіону це проявляється у теплому прийомі гостей, неформальності та доброзичливості у сервісі. У Центральноукраїнському регіоні активно використовуються як українська літературна мова, так і діалектні особливості. Для професійної культури важливим є вміння персоналу адаптуватися до мовних потреб гостей (українська, російська, англійська, польська), зберігаючи водночас автентичні елементи місцевої культури у спілкуванні.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що розуміють під поняттям «професійна культура спілкування»?
2. Які основні принципи професійної культури спілкування у сфері гостинності?
3. Що таке «діловий етикет» і як він регулює поведінку працівників HoReCa?
4. Які етичні норми лежать в основі обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі? Які мовні стандарти (тон, лексика, звертання) характерні для професійного спілкування у HoReCa?
5. Як невербальні засоби комунікації підсилюють або нівелюють професійне враження?
6. Як адаптувати стиль спілкування залежно від типу клієнта (індивідуальний, груповий)? Які основні правила ділового етикету слід дотримуватися під час зустрічі та обслуговування гостей?
8. Як правильно представляти себе і підприємство під час переговорів або зустрічей із партнерами?
9. Які основні вимоги до зовнішнього вигляду, дрес-коду й поведінки персоналу?
12. Які культурні відмінності слід враховувати у спілкуванні з іноземними гостями?
13. Як елементи міжнародного етикету інтегруються у роботу готельно-ресторанних підприємств?
15. Як оцінити рівень професійної культури спілкування персоналу?
16. Які тренінги чи програми навчання допомагають формувати діловий етикет у працівників?
17. Які типові помилки персоналу порушують діловий етикет?
18. Як цифрові комунікації (чат-боти, онлайн-бронювання) впливають на стандарти професійного спілкування?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8**

1. Сутність професійної культури спілкування. Поняття та значення професійної культури спілкування. Вимоги до професійної комунікації у сфері гостинності.

2. Діловий етикет у готельно-ресторанному бізнесі. Сутність і функції ділового етикету.

3. Командна культура спілкування. Правила взаємодії між працівниками. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі

4. Центральноукраїнське історичне поєднання традицій степової та подільсько-наддніпрянської культури, формування особливої відкритості і щирості у спілкуванні. Вміння персоналу адаптуватися до мовних потреб. Автентичні елементи місцевої культури у спілкуванні.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

**Есе:** «Діловий етикет у роботі адміністратора готелю та ресторану».

**Кейс-дослідження:** Стандарти етикету при роботі з іноземними гостями.

### **Завдання для групової роботи:**

**Дискусія:** Психологічні аспекти професійного спілкування в індустрії гостинності

**Ситуаційне обговорення:** Конфліктні ситуації та правила етикету при їх врегулюванні.

### **Теми рефератів:**

1. Взаємозв'язок корпоративної культури і професійної культури спілкування.

2. Етикет ділових переговорів у готельно-ресторанному бізнесі.

3. Вплив національних і культурних традицій на професійну комунікацію.

4. Етикет телефонних та онлайн-комунікацій у сфері HoReCa.

5. Професійна етика менеджера закладу гостинності.

6. Стандарти зовнішнього вигляду персоналу як елемент ділового етикету.

7. Роль професійної культури спілкування у формуванні позитивного іміджу готельно-ресторанного підприємства.

8. Дослідження структури готельно-ресторанного ринку Центральної України: типи закладів, сегменти клієнтів.

9. Використання цифрових технологій для управління закладом у Центральноукраїнському регіоні.

10. Стратегії адаптації бізнесу до коливання попиту та релокації кадрів у Центральноукраїнському регіоні

## **Тема 9. Стили лідерства та якості лідера в готельно-ресторанному бізнесі**

### **Короткий зміст теми.**

Сутність лідерства у сфері гостинності. Поняття «лідер» і «лідерство». Відмінність між лідером і менеджером. Роль лідерства у формуванні корпоративної культури та підвищенні якості сервісу. Класичні стилі лідерства. Авторитарний (директивний) стиль: переваги та недоліки у

HoReCa. Демократичний стиль: орієнтація на командну роботу. Ліберальний (laissez-faire) стиль: особливості застосування у сфері обслуговування. Сучасні моделі лідерства. Трансформаційне лідерство (натхнення та мотивація команди). Транзакційне лідерство (контроль, винагороди та санкції). Ситуаційне лідерство (адаптація стилю залежно від обставин). Сервісне лідерство (орієнтація на потреби команди та гостей). Харизматичне лідерство (вплив особистої харизми на колектив).

Якісні характеристики ефективного лідера у готельно-ресторанному бізнесі. Професійні якості: компетентність, стратегічне мислення, знання специфіки HoReCa. Особистісні якості: відповідальність, ініціативність, організованість. Соціально-психологічні якості: комунікабельність, емпатія, емоційний інтелект. Управлінські якості: здатність до делегування, мотивації та розвитку персоналу. Лідерство в командоутворенні та управлінні персоналом. Вплив стилю лідерства на ефективність команди. Формування довіри та позитивного психологічного клімату. Роль лідера у розв'язанні конфліктів. Лідер як носій корпоративних цінностей.

Виклики та тенденції лідерства у сучасному HoReCa. Лідерство в умовах цифровізації та глобалізації. Особливості лідерства у мультикультурних колективах. Розвиток лідерських якостей через коучинг, тренінги та менторинг. Значення інноваційного та креативного підходу у сфері гостинності.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке лідерство та як воно проявляється у готельно-ресторанному бізнесі?
2. У чому різниця між лідерством та менеджментом?
3. Які основні стилі лідерства ви знаєте?
5. У чому особливості авторитарного стилю лідерства?
6. Які переваги та недоліки демократичного стилю керівництва?
7. У чому суть ліберального (делегуючого) стилю управління?
8. Що таке ситуаційне лідерство і як його застосовувати у готельно-ресторанному бізнесі?
9. Які сучасні стилі лідерства (коучинг-лідерство, трансформаційне, Які особистісні якості є ключовими для лідера у готельно-ресторанному бізнесі?
10. Як емоційний інтелект впливає на ефективність лідера?
11. Яку роль відіграють комунікативні та організаційні навички у роботі лідера?
12. Як формуються та розвиваються лідерські компетенції у персоналу HoReCa?
14. Як стиль лідерства впливає на мотивацію та продуктивність працівників?
15. Які інструменти допомагають керівнику розвивати власні лідерські якості?
16. Як правильно обирати стиль лідерства у кризових чи конфліктних ситуаціях?

17. Як впровадження інновацій та цифрових технологій змінює підхід до лідерства?

18. Як оцінити ефективність стилю лідерства у готельно-ресторанному підприємстві?

19. Які програми навчання чи тренінги сприяють розвитку лідерських навичок персоналу?

20. Які типові помилки допускають керівники, обираючи стиль лідерства?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9**

### **Питання для підготовки:**

1. Сутність лідерства у сфері гостинності. Роль лідерства у формуванні корпоративної культури та підвищенні якості сервісу.

2. Якісні характеристики ефективного лідера у готельно-ресторанному бізнесі. Професійні якості: компетентність, стратегічне мислення, знання специфіки HoReCa

3. Лідерство в командоутворенні та управлінні персоналом. Вплив стилю лідерства на ефективність команди.

4. Виклики та тенденції лідерства у сучасному HoReCa. Лідерство в умовах цифровізації та глобалізації

5. Розвиток лідерських якостей через коучинг, тренінги та менторинг. Значення інноваційного та креативного підходу у сфері гостинності.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

**Кейс-дослідження:** Аналіз професійних якостей ефективного лідера в HoReCa: компетентність, стратегічне мислення, комунікативні навички.

**Есе:** Вплив особистісних характеристик лідера на мотивацію та продуктивність команди.

### **Завдання для групової роботи:**

**Дискусія:** Розвиток стресостійкості, відповідальності та рішучості у лідера готельно-ресторанного бізнесу.

**SWOT-майстерня:** створення сприятливого психологічного клімату та командної культури у закладі.

**Міні – презентація:** Методи коучингу, менторингу та тренінгів для розвитку лідерських якостей персоналу.

### **Теми рефератів:**

1. Використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління командою.

2. Лідерство в умовах глобалізації та цифровізації HoReCa: тенденції та виклики.

3. Розробка стратегії лідерства для інтеграції інноваційних рішень у сервіс закладу.

## **Тема 10. Лідерство у кризових ситуаціях в готельно-ресторанному бізнесі**

### **Короткий зміст теми.**

Сутність кризових ситуацій у HoReCa. Поняття та види криз у готельно-ресторанному бізнесі (економічні, організаційні, репутаційні, соціальні, форс-мажорні). Особливості впливу кризових явищ на роботу підприємств гостинності. Значення ефективного лідерства для подолання кризових станів. Роль лідера у кризовому управлінні. Лідер як антикризовий менеджер. Формування довіри та підтримання морального духу колективу. Швидке ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. Комунікація з персоналом, клієнтами та партнерами у кризових ситуаціях. Стилi лідерства у кризовому менеджменті. Авторитарний стиль: ефективність у надзвичайних ситуаціях. Трансформаційне лідерство: натхнення та мобілізація персоналу. Ситуаційне лідерство: адаптація стилю до обставин кризи. Сервісне лідерство: турбота про персонал та клієнтів як основа стабільності.

Ключові якості лідера у кризових умовах. Відповідальність, стресостійкість, рішучість. Стратегічне бачення та здатність до прогнозування. Гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Емоційний інтелект і вміння підтримувати команду. Інструменти лідерства у кризових ситуаціях. Антикризова комунікація (внутрішня та зовнішня). Мотивація та підтримка персоналу в умовах невизначеності. Використання HR-технологій для збереження кадрового потенціалу. Інноваційні підходи до оптимізації витрат та сервісу.

Практика лідерства у подоланні криз у HoReCa. Приклади антикризових рішень у готельно-ресторанному бізнесі. Роль лідерів у збереженні репутації та клієнтської довіри. Впровадження стратегій сталого розвитку після кризи. Сучасні виклики та тенденції кризового лідерства. Лідерство в умовах воєнних дій та глобальних криз (COVID-19, економічна нестабільність). Використання цифрових технологій для управління персоналом у кризі. Глобалізація та мультикультурні аспекти кризового лідерства. Підготовка антикризових лідерів у сфері гостинності.

Кризи HoReCa в Центральноукраїнському регіоні, повітряні тривоги, обмеження водо, електропостачання, розриви ланцюгів постачання, релокація кадрів, коливання попиту, кіберінциденти, епідеміологічні ризики. Безпека кадрів та гостей закладів HoReCa: укриття, тривожна сумка, чек-лист.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке кризова ситуація у готельно-ресторанному бізнесі та які її основні ознаки?
2. Які ролі та функції виконує лідер під час кризи в підприємствах HoReCa?
3. Чим відрізняється стратегічне й тактичне лідерство в умовах кризи?
4. Які особистісні якості лідера є критично важливими для подолання кризових ситуацій?
5. Які стилі лідерства найефективніші у кризових умовах?

6. Як лідер впливає на командний дух та мотивацію персоналу під час кризи?
7. Які методи комунікації доцільні у кризових ситуаціях для збереження довіри клієнтів і персоналу?
8. Як лідер може управляти конфліктами та стресом у колективі в період кризи?
9. Які інструменти антикризового управління може використовувати лідер у готельно-ресторанному бізнесі?
10. Чому важливий аналіз ризиків і прогнозування криз для формування ефективного стилю лідерства?
11. Як відбувається прийняття управлінських рішень лідером під час кризових ситуацій?
12. Наведіть приклади успішного лідерства в кризових ситуаціях у готельно-ресторанному бізнесі.
13. Як лідерство впливає на імідж та репутацію готельно-ресторанного підприємства у кризовий період?
14. Які сучасні цифрові інструменти може застосовувати лідер для антикризового управління?
15. Чим відрізняється поведінка лідера під час гострої та хронічної кризової ситуації?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10**

### **Питання до підготовки:**

1. Сутність кризових ситуацій у HoReCa. Поняття та види криз у готельно-ресторанному бізнесі
2. Ключові якості лідера у кризових умовах. Відповідальність, стресостійкість, рішучість.
3. Практика лідерства у подоланні криз у HoReCa. Роль лідерів у збереженні репутації та клієнтської довіри.
4. Впровадження стратегій сталого розвитку після кризи. Сучасні виклики та тенденції кризового лідерства.
5. Кризи HoReCa в Центральноукраїнському регіоні, повітряні тривоги, обмеження водо, електропостачання, розриви ланцюгів постачання, релокація кадрів, коливання попиту. Безпека кадрів та гостей закладів HoReCa: укриття, тривожна сумка, чек-лист.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

**Есе:** Лідер як антикризовий менеджер.

**Кейс-дослідження:** Формування довіри та підтримання морального духу колективу.

**Дискусія:** Швидке ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності.

### **Теми рефератів:**

1. Комунікація з персоналом, клієнтами та партнерами у кризових ситуаціях.
2. Аналіз моделей кейтерингового обслуговування як чинника підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.
3. Розробка стратегії впровадження виїзного кейтерингу для розширення клієнтської бази закладу
4. Інноваційні підходи в організації кейтерингових послуг: цифровізація, мобільні додатки, CRM.
5. Екологічний кейтеринг як напрям підвищення іміджу та соціальної відповідальності готельно-ресторанного підприємства.
6. Організація кейтерингу для корпоративних клієнтів: стратегія та ефективність

## ТЕСТИ

### 1. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі – це:

- A) Виключно набір персоналу для закладу
- B) Управління фінансами та витратами
- C) Комплексна система управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей закладу
- D) Реклама та маркетинг послуг

### 2. Основні функції HR-менеджменту включають:

- A) Підбір, навчання, мотивація та оцінка персоналу
- B) Продажі та облік товарів
- C) Планування меню та розробку рецептів
- D) Організацію заходів для клієнтів

### 3. Який з факторів найбільше впливає на ефективність HR у HoReCa?

- A) Вартість продуктів
- B) Кваліфікація та мотивація персоналу
- C) Розташування закладу
- D) Тип меблів

### 4. Основна мета HR-аналітики у HoReCa:

- A) Визначення популярних страв серед гостей
- B) Вимірювання ефективності персоналу та підтримка управлінських рішень
- C) Облік фінансових витрат
- D) Оцінка якості інтер'єру закладу

### 5. Який підхід найбільш ефективний для розвитку лідерських якостей персоналу?

- A) Виключно самостійне навчання
- B) Комбінування коучингу, тренінгів та менторингу
- C) Щоденне складання фінансових звітів
- D) Використання суворих правил дисципліни

### 6. Сучасні тенденції HR-менеджменту у HoReCa включають:

- A) Використання цифрових платформ для комунікації та управління персоналом
- B) Виключно паперовий облік
- C) Заборону онлайн-навчання персоналу
- D) Ігнорування корпоративної культури

### 7. Що є складовою професійного іміджу працівника HoReCa?

- A) Манери, ввічливість, акуратний зовнішній вигляд, комунікативні навички
- B) Лише знання меню
- C) Тільки швидкість обслуговування
- D) Виключно зовнішня реклама

### 8. Чому дотримання ділового етикету важливе для репутації закладу?

- A) Воно створює довіру клієнтів, позитивний імідж і конкурентні переваги
- B) Зменшує час на навчання персоналу
- C) Замінює рекламу
- D) Підвищує ціну страв

### 9. Діловий етикет у готельно-ресторанному бізнесі спрямований на:

- A) Формування позитивного іміджу закладу та підтримку взаємин із клієнтами
- B) Вибір страв для меню
- C) Оптимізацію витрат на обладнання
- D) Моніторинг фінансових показників

### 10. Який фактор найбільше впливає на результативність готельно-ресторанного підприємства?

- A) Кваліфікація та мотивація персоналу
- B) Кількість столів
- C) Використання дорогого посуду

D) Розмір приміщення

**11. Основна мета HR-аналітики у HoReCa:**

- A) Визначення популярних страв серед гостей
- B) Вимірювання ефективності персоналу та підтримка управлінських рішень
- C) Облік фінансових витрат
- D) Оцінка якості інтер'єру закладу

**12. Який підхід найбільш ефективний для розвитку лідерських якостей персоналу?**

- A) Виключно самостійне навчання
- B) Комбінування коучингу, тренінгів та менторингу
- C) Щоденне складання фінансових звітів
- D) Використання суворих правил дисципліни

**13. Сучасні тенденції HR-менеджменту у HoReCa включають:**

- A) Використання цифрових платформ для комунікації та управління персоналом
- B) Виключно паперовий облік
- C) Заборону онлайн-навчання персоналу
- D) Ігнорування корпоративної культури

**14. Який показник належить до оцінки ефективності колективу у HoReCa?**

- A) Продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, якість сервісу
- B) Колір форми працівників
- C) Довжина зміни
- D) Кількість вікон у ресторані

**15. Використання мобільних додатків для персоналу дозволяє:**

- A) Планувати графіки, швидко комунікувати, відслідковувати завдання
- B) Тільки замовляти продукти
- C) Замінити повністю HR-відділ
- D) Скасувати навчання

**16. Результативність підприємства визначається через:**

- A) Кількість робочих годин персоналу
- B) Досягнення встановлених цілей та показників бізнесу
- C) Використання сучасного обладнання
- D) Кількість клієнтів у соціальних мережах

**17. Який підхід найбільш ефективний для розвитку лідерських якостей персоналу?**

- A) Виключно самостійне навчання
- B) Комбінування коучингу, тренінгів та менторингу
- C) Щоденне складання фінансових звітів
- D) Використання суворих правил дисципліни

**18. Які інструменти найчастіше використовуються для розвитку персоналу у HoReCa?**

- A) Коучинг, тренінги, наставництво, внутрішнє навчання
- B) Зміна інтер'єру ресторану
- C) Придбання нового обладнання
- D) Ротація меню

**19. Який показник використовується для оцінки плинності кадрів?**

- A) Середній чек
- B) Виручка на одного клієнта
- C) Відсоток звільнених за певний період відносно середньооблікової чисельності
- D) Кількість нових страв у меню

**20. Чому важливо поєднувати HR-менеджмент із загальною стратегією підприємства?**

- A) Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, залучати та утримувати персонал, підвищувати якість сервісу
- B) Лише для зниження витрат

С) Для уникнення перевірок

Д) Щоб створити вигляд роботи

**21. Ефективність підприємства HoReCa – це:**

А) Витрати на обладнання

В) Відношення отриманих результатів до витрачених ресурсів

С) Кількість співробітників

Д) Тільки прибуток закладу

**22. Результативність підприємства визначається через:**

А) Кількість робочих годин персоналу

В) Досягнення встановлених цілей та показників бізнесу

С) Використання сучасного обладнання

Д) Кількість клієнтів у соціальних мережах

**23. Який показник найбільш прямо характеризує продуктивність праці у ресторані чи готелі?**

А) Вартість оренди приміщення

В) Виробіток на одного співробітника

С) Кількість страв у меню

Д) Витрати на рекламу

**24. Основні методи підвищення ефективності підприємства HoReCa включають:**

А) Автоматизацію процесів, оптимізацію ресурсів, навчання персоналу

В) Збільшення кількості меблів у залі

С) Виключно проведення рекламних акцій

Д) Використання тільки дорогих інгредієнтів

**25. КРІ (ключові показники ефективності) у HoReCa можуть включати:**

А) Виручку на одного клієнта, рівень задоволеності гостей, середній чек

В) Розмір офісних столів

С) Кількість кольорів у меню

Д) Тільки прибуток закладу

**26. HR-аналітика у підвищенні ефективності використовується для:**

А) Оцінки продуктивності персоналу та оптимізації роботи команди

В) Підбору кольорової гами інтер'єру

С) Вибору музики для ресторану

Д) Обліку відвідувачів у соціальних мережах

**27. Який фактор найбільше впливає на результативність готельно-ресторанного підприємства?**

А) Кваліфікація та мотивація персоналу

В) Кількість столів

С) Використання дорогого посуду

Д) Розмір приміщення

**28. Управління витратами та ресурсами у HoReCa спрямоване на:**

А) Зменшення втрат і підвищення рентабельності

В) Збільшення часу на відпочинок персоналу

С) Тільки закупівлю нових меблів

Д) Підвищення ціни страв без покращення сервісу

**29. Система управління якістю обслуговування включає:**

А) Контроль стандартів сервісу, аналіз скарг клієнтів, навчання персоналу

В) Вибір дизайну ресторану

С) Моніторинг цін у сусідніх закладах

Д) Організацію внутрішніх свят для персоналу

**30. Стратегія підвищення ефективності підприємства HoReCa передбачає:**

А) Оптимізацію процесів, впровадження нових технологій, розвиток персоналу

В) Збільшення ціни на всі послуги без аналізу попиту

С) Поновлення меблів раз на 10 років

Д) Підбір виключно молодих співробітників

**31. Управління розвитком персоналу у HoReCa – це:**

А) Виключно контроль за робочим часом співробітників

В) Систематичне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу

С) Організація харчування працівників

Д) Складання меню для клієнтів

**32. Основна мета розвитку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі:**

А) Збільшення кількості посад

В) Підвищення продуктивності праці та якості обслуговування

С) Скорочення робочого часу

Д) Уникнення перевірок

**33. Які інструменти найчастіше використовуються для розвитку персоналу у HoReCa?**

А) Коучинг, тренінги, наставництво, внутрішнє навчання

В) Зміна інтер'єру ресторану

С) Придбання нового обладнання

Д) Ротація меню

**34. «Рух персоналу» у готельно-ресторанному бізнесі означає:**

А) Фізичну активність співробітників на робочому місці

В) Прийняття, переведення, ротацію та звільнення співробітників

С) Відпочинок працівників після зміни

Д) Участь персоналу у корпоративних заходах

**35. Основні причини високої плинності кадрів у HoReCa:**

А) Складні умови праці, низька оплата, відсутність перспектив розвитку

В) Дизайн ресторану

С) Збільшення асортименту страв

Д) Розташування закладу біля парку

**36. Який підхід найбільш ефективний для зниження плинності персоналу у HoReCa?**

А) Суворі дисциплінарні заходи

В) Впровадження системи мотивації, навчання та розвитку

С) Зменшення кількості персоналу

Д) Заборона переходу на іншу роботу

**37. Цифрові інструменти у розвитку персоналу дозволяють:**

А) Організувати онлайн-навчання, облік навичок, планування кар'єри

В) Лише вести сторінку закладу у соцмережах

С) Замінити HR-відділ

Д) Створювати меню ресторану

**38. Який підхід допомагає сформувати резерв управлінських кадрів у HoReCa?**

А) Програми розвитку лідерства та планування наступності

В) Виключно суворий відбір співробітників

С) Скасування системи премій

Д) Запровадження штрафів

**39. Що є ключовим показником успішності програми розвитку персоналу?**

А) Зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці

В) Збільшення витрат на навчання без аналізу ефекту

С) Кількість нових меблів у залі

Д) Кількість постачальників продуктів

**40. Прийняття ефективних управлінських рішень у HR-менеджменті спрямоване на:**

А) Формування збалансованої команди, розвиток компетенцій персоналу

В) Збільшення кількості паперів

С) Усунення HR-відділу

D) Скасування комунікації

**41. Вплив командної взаємодії на ефективність закладу проявляється у:**

- A) Підвищенні продуктивності праці та якості обслуговування
- B) Збільшенні кількості столів
- C) Зменшенні витрат на продукти
- D) Виключно у зовнішньому вигляді персоналу

**42. Цифрові технології у управлінні результативністю дозволяють:**

- A) Автоматизувати облік, прогнозувати попит, оцінювати ефективність персоналу
- B) Лише вести електронні листи
- C) Замість персоналу використовувати роботи для сервісу
- D) Виключно вести рекламу в соціальних мережах

**43. Яка з програм підтримує розвиток і лояльність персоналу?**

- A) Кар'єрне планування та внутрішні ротації
- B) Виключно разові премії
- C) Заміна частини персоналу на тимчасових працівників
- D) Заборона на навчання за межами закладу

**44. Впровадження наставництва у готельно-ресторанному бізнесі сприяє:**

- A) Швидшій адаптації новачків і передачі знань від досвідчених працівників
- B) Скороченню робочого часу
- C) Збільшенню кількості відпусток
- D) Лише зростанню витрат

**45. Управлінське рішення у HoReCa – це:**

- A) Будь-яка дія персоналу
- B) Вибір оптимального варіанту дій для досягнення мети закладу
- C) Виключно усна вказівка
- D) Складання меню

**46. Які етапи прийняття управлінського рішення є основними?**

- A) Аналіз ситуації – формулювання проблеми – розробка альтернатив – вибір рішення – реалізація – контроль
- B) Лише реалізація
- C) Ігнорування проблеми
- D) Вибір без аналізу

**47. Що є ключовим критерієм ефективності управлінського рішення у готельно-ресторанному бізнесі?**

- A) Швидкість ухвалення
- B) Відповідність цілям підприємства, економічна доцільність, підвищення якості сервісу
- C) Витрати часу персоналу
- D) Випадковість

**48. HR-менеджмент у HoReCa – це:**

- A) Лише нарахування зарплати
- B) Комплекс заходів із підбору, адаптації, розвитку, мотивації та утримання персоналу
- C) Контроль запасів продуктів
- D) Організація банкетів

**49. Основна мета HR-менеджменту у готельно-ресторанній сфері:**

- A) Скорочення персоналу
- B) Підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів, формування лояльності
- C) Відмова від навчання
- D) Збільшення кількості документів

**50. Який інструмент HR-менеджменту дозволяє знизити плинність кадрів у HoReCa?**

- A) Система наставництва, програми розвитку та мотивації
- B) Лише штрафи

С) Ігнорування потреб персоналу

Д) Зменшення робочих місць

**51. Що розуміють під сучасними технологіями управління колективом у HoReCa?**

А) Виключно контроль за робочим часом працівників

В) Використання новітніх методів і цифрових інструментів для організації, мотивації та розвитку персоналу

С) Збільшення площі ресторану

Д) Створення меню

**52. Який із підходів є прикладом сучасної технології управління персоналом?**

А) Тайм-менеджмент і гнучкі графіки

В) Лише усне зауваження співробітникам

С) Обмеження використання інтернету

Д) Відсутність системи оцінювання

**53. Що є ключовою метою впровадження сучасних HR-технологій у готельно-ресторанному бізнесі?**

А) Скорочення штату без компенсації

В) Підвищення ефективності, продуктивності та задоволеності персоналу

С) Відмова від автоматизації

Д) Збільшення кількості перевірок

**54. Які цифрові інструменти належать до сучасних технологій управління колективом у HoReCa?**

А) HRM-системи, CRM для персоналу, онлайн-навчання

В) Виключно калькулятор і блокнот

С) Лише внутрішня телефонія

Д) Заміна кадровика на аутсорсинг

**55. До технологій мотивації персоналу належать:**

А) KPI, бонусні програми, гейміфікація

В) Суворі штрафи

С) Відмова від навчання

Д) Скорочення робочого місця

**56. Який метод дозволяє оцінити ефективність працівників?**

А) Performance review (оцінка результатів), 360° feedback

В) Тільки спостереження

С) Усні скарги

Д) Зміна графіка без попередження

**57. До сучасних технологій формування команди у HoReCa належать:**

А) Тімбілдінг, коучинг, наставництво

В) Збільшення робочого навантаження

С) Ізоляція працівників один від одного

Д) Відмова від тренінгів

**58. Який підхід сприяє зниженню конфліктів у колективі?**

А) Розвиток емоційного інтелекту персоналу та комунікативної компетентності

В) Ігнорування проблем

С) Примусове переведення на інші посади

Д) Виключно суворі заборони

**59. Система наставництва у готельно-ресторанному бізнесі сприяє:**

А) Швидшій адаптації новачків, підвищенню якості обслуговування

В) Збільшенню витрат без ефекту

С) Скороченню навчання

Д) Конкуренції між працівниками

**60. HR-аналітика у сучасному управлінні колективом допомагає:**

А) Прогнозувати плинність кадрів, визначати потреби у навчанні, підвищувати

продуктивність

- В) Лише рахувати зарплати
- С) Замінювати менеджера
- Д) Вести фінансову звітність

**61. Що таке професійна культура спілкування у сфері гостинності?**

- А) Сукупність норм, правил і стандартів мовної та немовної взаємодії персоналу з клієнтами й колегами
- В) Лише зовнішній вигляд працівників
- С) Виключно усна реклама закладу
- Д) Організація харчування персоналу

**62. Основна мета професійної культури спілкування у HoReCa:**

- А) Збільшення кількості посад
- В) Підвищення якості сервісу, формування позитивного іміджу закладу та лояльності клієнтів
- С) Забезпечення контролю за графіками
- Д) Складання меню

**63. До мовних засобів професійного спілкування належать:**

- А) Чіткість, логічність, ввічливість, інтонація
- В) Лише усмішка
- С) Виключно короткі відповіді
- Д) Мовчазна комунікація

**64. Діловий етикет – це:**

- А) Сукупність правил поведінки, зовнішнього вигляду та взаємодії в професійному середовищі
- В) Лише форма одягу
- С) Тільки манери за столом
- Д) Культура харчування персоналу

**65. Основна функція ділового етикету у HoReCa:**

- А) Створення комфортної атмосфери для клієнтів і працівників, формування довіри та позитивного іміджу
- В) Збільшення цін у меню
- С) Контроль за продуктами
- Д) Зниження витрат на персонал

**66. Що з наведеного належить до правил професійного дрес-коду в HoReCa?**

- А) Охайний вигляд, уніформа або корпоративний стиль, чистота та відповідність іміджу закладу
- В) Будь-який зручний одяг без обмежень
- С) Лише темні кольори
- Д) Повна відмова від форми

**67. Які невербальні засоби відіграють ключову роль у HoReCa?**

- А) Посмішка, контакт очима, міміка, жести, поза
- В) Лише слова
- С) Відсутність емоцій
- Д) Виключно письмові повідомлення

**68. Який тон мовлення найбільше відповідає стандартам сервісу?**

- А) Дружній, ввічливий, доброзичливий
- В) Грубий
- С) Байдужий
- Д) Занадто офіційний без емоцій

**69. Що допомагає персоналу закладу HoReCa адаптуватися до культурних і мовних потреб клієнтів?**

- А) Гнучкість у спілкуванні, знання іноземних мов, толерантність

В) Ігнорування культурних відмінностей

С) Виключно робота за скриптом

Д) Відмова від допомоги клієнту

**70. Який із наведених факторів є частиною культури обслуговування?**

А) Швидке реагування на прохання, ввічливість, увага до деталей

В) Ігнорування відгуків клієнтів

С) Виключно наявність VIP-зали

Д) Примусове нав'язування послуг

**71. Лідер у готельно-ресторанному бізнесі – це:**

А) Особа, яка тільки контролює виконання роботи

В) Керівник, який надихає команду та формує корпоративну культуру

С) Співробітник служби доставки

Д) Менеджер з маркетингу

**72. Основні стилі лідерства у HoReCa включають:**

А) Авторитарний, демократичний, трансформаційний, ситуаційний

В) Статичний, динамічний, пасивний

С) Вербальний, невербальний, креативний

Д) Фінансовий, технічний, адміністративний

**73. Які якості є ключовими для лідера у кризових ситуаціях?**

А) Рішучість, стресостійкість, відповідальність

В) Доброта, ввічливість, сором'язливість

С) Точність у веденні обліку

Д) Вміння працювати лише з комп'ютером

**74. Комунікативна компетентність персоналу у HoReCa сприяє:**

А) Підвищенню лояльності та довіри клієнтів

В) Збільшенню витрат на продукти

С) Скороченню кількості співробітників

Д) Зменшенню відвідуваності закладу

**75. Вербальні та невербальні засоби спілкування персоналу включають:**

А) Міміку, жести, інтонацію, темп мовлення, словниковий запас

В) Лише заповнення звітів

С) Тільки використання комп'ютерних програм

Д) Виключно носіння форми

**76. Що означає «план безперервності бізнесу» у HoReCa?**

А) Система заходів для збереження операцій навіть у разі кризових ситуацій

В) Новий формат меню

С) Відмова від навчання персоналу

Д) Тимчасове припинення діяльності

**77. Що сприяє формуванню довіри команди до лідера після кризи?**

А) Відкрита комунікація, підтримка, навчання та спільний аналіз ситуації

В) Ігнорування відгуків персоналу

С) Суворі покарання

Д) Закритість у прийнятті рішень

**78. Яка сучасна тенденція найбільше впливає на кризове лідерство у HoReCa?**

А) Цифровізація процесів і швидкі канали комунікації

В) Відмова від інтернету

С) Відсутність планування

Д) Виключно ручне управління

**79. Які навички потрібні лідеру для управління в умовах глобальних викликів (пандемії, воєнні дії, релокація персоналу)?**

А) Гнучкість, кризовий менеджмент, цифрова грамотність, емоційний інтелект

В) Лише контроль за графіком

- C) Уникнення навчання
- D) Орієнтація лише на прибуток

**80. Який фактор найбільше впливає на збереження лояльності клієнтів у кризових ситуаціях?**

- A) Прозора комунікація, дотримання стандартів сервісу, турбота про безпеку
- B) Приховування проблем
- C) Зміна персоналу
- D) Повне скасування послуг

**81. Лідерство у кризових умовах у HoReCa – це:**

- A) Здатність керівника швидко реагувати на проблеми, мобілізувати команду та приймати ефективні рішення
- B) Лише контроль за фінансами
- C) Виключно навчання персоналу
- D) Відкладене прийняття рішень

**82. Основна мета лідера у кризовій ситуації:**

- A) Мінімізувати втрати, забезпечити безпеку персоналу та клієнтів, зберегти репутацію закладу
- B) Утримати витрати на колишньому рівні
- C) Ігнорувати проблеми
- D) Збільшити кількість меню

**83. Що є першочерговим у роботі лідера під час кризи?**

- A) Чітка комунікація, координація дій, підтримка персоналу
- B) Виключно суворі покарання
- C) Збільшення робочого навантаження
- D) Перенесення відповідальності

**84. До ключових якостей лідера у кризових умовах належать:**

- A) Стресостійкість, рішучість, відповідальність, гнучкість
- B) Лише харизматичність
- C) Відмова від змін
- D) Виключно технічні знання

**85. Чому важлива стресостійкість у кризових ситуаціях?**

- A) Дозволяє зберігати холоднокровність, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати команду
- B) Зменшує обсяг роботи
- C) Виключає необхідність навчання
- D) Замінює фінансовий контроль

**86. Який стиль лідерства зазвичай найбільш ефективний у кризі?**

- A) Ситуаційний або адаптивний, із поєднанням директивності та підтримки
- B) Лише демократичний
- C) Лише авторитарний
- D) Відсутність стилю

**87. Які кроки першочергово має зробити лідер HoReCa під час загрози безпеці?**

- A) Забезпечити евакуацію чи укриття персоналу й гостей, діяти за планом безпеки
- B) Ігнорувати загрозу
- C) Скасувати зміну
- D) Закрити ресторан без попередження

**88. Чому важлива комунікація з персоналом у кризовий період?**

- A) Забезпечує узгодженість дій, знижує паніку, підвищує довіру
- B) Збільшує плинність кадрів
- C) Зменшує кількість інформації
- D) Дозволяє уникнути навчання

**89. Що допомагає лідеру зберегти репутацію закладу під час кризи?**

- A) Прозорість дій, відповідальне інформування клієнтів, дотримання стандартів безпеки
- B) Приховування інформації
- C) Зміна меню
- D) Скорочення штату

**90. Який підхід дозволяє закладу HoReCa швидше відновитися після кризи?**

- A) Сталий розвиток, інвестиції в персонал, оновлення стандартів безпеки
- B) Ігнорування уроків кризи
- C) Зменшення якості сервісу
- D) Повна відмова від інновацій

**91. Які навички потрібні лідеру для управління в умовах глобальних викликів (пандемії, воєнні дії, релокація персоналу)?**

- A) Гнучкість, кризовий менеджмент, цифрова грамотність, емоційний інтелект
- B) Лише контроль за графіком
- C) Уникнення навчання
- D) Орієнтація лише на прибуток

**92. Який фактор найбільше впливає на збереження лояльності клієнтів у кризових ситуаціях?**

- A) Прозора комунікація, дотримання стандартів сервісу, турбота про безпеку
- B) Приховування проблем
- C) Зміна персоналу
- D) Повне скасування послуг

**93. Лідерство у кризових умовах у HoReCa – це:**

- A) Здатність керівника швидко реагувати на проблеми, мобілізувати команду та приймати ефективні рішення
- B) Лише контроль за фінансами
- C) Виключно навчання персоналу
- D) Відкладене прийняття рішень

**94. Які етапи прийняття управлінського рішення є основними?**

- A) Аналіз ситуації – формулювання проблеми – розробка альтернатив – вибір рішення – реалізація – контроль
- B) Лише реалізація
- C) Ігнорування проблеми
- D) Вибір без аналізу

**95. Що є ключовим критерієм ефективності управлінського рішення у готельно-ресторанному бізнесі?**

- A) Швидкість ухвалення
- B) Відповідність цілям підприємства, економічна доцільність, підвищення якості сервісу
- C) Витрати часу персоналу
- D) Випадковість

**96. HR-менеджмент у HoReCa – це:**

- A) Лише нарахування зарплати
- B) Комплекс заходів із підбору, адаптації, розвитку, мотивації та утримання персоналу
- C) Контроль запасів продуктів
- D) Організація банкетів

**97. Система управління якістю обслуговування включає:**

- A) Контроль стандартів сервісу, аналіз скарг клієнтів, навчання персоналу
- B) Вибір дизайну ресторану
- C) Моніторинг цін у сусідніх закладах
- D) Організацію внутрішніх свят для персоналу

**98. Стратегія підвищення ефективності підприємства HoReCa передбачає:**

- A) Оптимізацію процесів, впровадження нових технологій, розвиток персоналу
- B) Збільшення ціни на всі послуги без аналізу попиту

- С) Поновлення меблів раз на 10 років
- Д) Підбір виключно молодих співробітників

**99. Управління розвитком персоналу у HoReCa – це:**

- А) Виключно контроль за робочим часом співробітників
- В) Систематичне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу
- С) Організація харчування працівників
- Д) Складання меню для клієнтів

**100. Сучасні тенденції HR-менеджменту у HoReCa включають:**

- А) Використання цифрових платформ для комунікації та управління персоналом
- В) Виключно паперовий облік
- С) Заборону онлайн-навчання персоналу
- Д) Ігнорування корпоративної культури

## ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Аналіз наукових підходів до визначення сутності HR-менеджменту в індустрії гостинності.
2. Методологічні основи дослідження лідерства у готельно-ресторанному бізнесі.
3. Порівняння класичних і сучасних теорій лідерства у контексті управління персоналом HoReCa.
4. Специфіка HR-менеджменту в готельно-ресторанній сфері як окремої галузі сервісу.
5. Місце і роль HR-менеджменту у стратегічному розвитку готельно-ресторанного підприємства.
6. Методологічні принципи формування корпоративної культури у HoReCa.
7. Взаємозв'язок HR-менеджменту і ділового етикету в професійній культурі спілкування.
8. Теоретичні засади управління мотивацією та розвитком персоналу у сфері гостинності.
9. Підходи до формування кадрової політики у готельно-ресторанному бізнесі.
10. Методологія оцінювання ефективності HR-менеджменту у HoReCa.
11. Теоретико-методологічні аспекти управління конфліктами в готельно-ресторанному колективі.
12. Лідерство як чинник підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.
13. Особливості застосування концепцій ситуаційного лідерства в управлінні закладами гостинності.
14. Теоретичні підходи до формування й розвитку кадрового потенціалу у HoReCa.
15. Роль HR-менеджера як лідера змін у сучасному готельно-ресторанному бізнесі.
16. Теоретичні підходи до визначення ефективності та результативності діяльності підприємств HoReCa.
17. Методологія оцінювання ефективності роботи готельно-ресторанного підприємства.
18. Ключові показники ефективності (KPI) у готельно-ресторанному бізнесі: формування та застосування.
19. Порівняння економічної та соціальної ефективності підприємств індустрії гостинності.
20. Управління витратами як фактор підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу.
21. Системи моніторингу результативності у сфері HoReCa.
22. Вплив кадрової політики на результативність діяльності готельно-ресторанних закладів.
23. Роль інновацій у підвищенні ефективності готельно-ресторанного підприємства.

24. Управління якістю обслуговування як інструмент підвищення ефективності сервісу.
25. Фінансова результативність готельно-ресторанного бізнесу: методи аналізу та управління.
26. Вплив цифровізації на підвищення ефективності управління у сфері HoReCa.
27. Практика використання бенчмаркінгу для оцінювання ефективності готельних і ресторанних закладів.
28. Соціально-економічні фактори, що визначають результативність підприємств індустрії гостинності.
29. Управління ризиками як складова забезпечення ефективності готельно-ресторанного бізнесу.
30. Взаємозв'язок корпоративної культури та результативності діяльності підприємства HoReCa
31. Теоретичні підходи до ухвалення управлінських рішень у сфері HR-менеджменту HoReCa.
32. Алгоритм процесу прийняття управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі.
33. Використання сучасних методів аналізу для обґрунтування HR-рішень.
34. Роль інтуїтивних і раціональних підходів у процесі прийняття рішень менеджером HoReCa.
35. Взаємозв'язок управлінських рішень та мотиваційної політики підприємства гостинності.
36. Управлінські рішення у сфері підбору та адаптації персоналу готельно-ресторанного закладу.
37. Методи колективного прийняття рішень у кадровому менеджменті HoReCa.
38. Оцінка ризиків при ухваленні управлінських рішень у HR-сфері.
39. Управлінські рішення у формуванні та розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності.
40. Вплив стилю лідерства на ефективність прийняття HR-рішень.
41. Використання цифрових технологій у процесі ухвалення управлінських рішень HR-менеджером.
42. Управлінські рішення у сфері навчання та розвитку персоналу готельно-ресторанного підприємства.
43. Практика делегування як інструмент ухвалення рішень у HR-менеджменті.
44. Вплив комунікаційних бар'єрів на якість управлінських рішень у HoReCa.
45. Ситуаційний підхід у прийнятті рішень менеджером з персоналу готельно-ресторанного бізнесу.
46. Теоретичні засади сучасних технологій управління колективами у сфері HoReCa.

47. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні персоналом готельно-ресторанного підприємства.
48. Технології формування команди та їх роль у підвищенні ефективності колективу.
49. HR-інновації в управлінні колективами підприємств індустрії гостинності.
50. Гейміфікація як сучасна технологія управління та мотивації персоналу HoReCa.
51. Використання CRM- та HRM-систем для оптимізації управління колективами.
52. Технології дистанційного управління колективами у готельно-ресторанному бізнесі.
53. Роль цифрових платформ у комунікації та координації працівників HoReCa.
54. Технології управління конфліктами у колективах підприємств індустрії гостинності.
55. Коучинг і менторинг як сучасні технології управління колективами.
56. Технології розвитку лідерства у команді готельно-ресторанного закладу.
57. Використання Big Data та аналітики для управління персоналом у сфері гостинності.
58. Технології підвищення емоційного інтелекту у роботі з колективами HoReCa.
59. Інноваційні методи оцінки ефективності командної роботи у готельно-ресторанному бізнесі.
60. Впровадження Agile- та Scrum-технологій у практику управління колективами закладів гостинності
61. Теоретичні основи професійної культури спілкування у сфері HoReCa.
62. Вплив ділового етикету на якість обслуговування гостей готельно-ресторанного закладу.
63. Мовна культура персоналу як складова професійної комунікації.
64. Вербальні та невербальні засоби спілкування у професійній діяльності працівників HoReCa.
65. Діловий етикет у роботі адміністратора готелю та ресторану.
66. Стандарти етикету при роботі з іноземними гостями.
67. Психологічні аспекти професійного спілкування в індустрії гостинності.
68. Конфліктні ситуації та правила етикету при їх врегулюванні.
69. Взаємозв'язок корпоративної культури і професійної культури спілкування.
70. Етикет ділових переговорів у готельно-ресторанному бізнесі.
71. Вплив національних і культурних традицій на професійну комунікацію.
72. Етикет телефонних та онлайн-комунікацій у сфері HoReCa.

73. Професійна етика менеджера закладу гостинності.
74. Стандарти зовнішнього вигляду персоналу як елемент ділового етикету.
75. Роль професійної культури спілкування у формуванні позитивного іміджу готельно-ресторанного підприємства.
76. Аналіз моделей кейтерингового обслуговування як чинника підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.
77. Розробка стратегії впровадження виїзного кейтерингу для розширення клієнтської бази закладу
78. Інноваційні підходи в організації кейтерингових послуг: цифровізація, мобільні додатки, CRM.
79. Екологічний кейтеринг як напрям підвищення іміджу та соціальної відповідальності готельно-ресторанного підприємства.
80. Організація кейтерингу для корпоративних клієнтів: стратегія та ефективність

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Визначення поняття HR-менеджменту в готельно-ресторанній сфері. Особливості управління персоналом у закладах гостинності
2. Методологічні засади дослідження HR-менеджменту та лідерства
3. Лідерство як складова HR-менеджменту. Лідер і менеджер: подібності та відмінності.
4. Значення HR-менеджменту та лідерства у стратегічному розвитку HoReCa
5. Сутність управлінської діяльності. Поняття управлінської діяльності та її роль у функціонуванні організації
6. Принципи організації управлінської діяльності.
7. Організація роботи керівника. Ефективність управлінської діяльності.
8. Сутність ефективності та результативності у HoReCa
9. Методи вимірювання та оцінки ефективності. Традиційні методи фінансового аналізу
10. Кейтеринг як інструмент підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств.
11. Інноваційні технології та цифрові рішення у підвищенні результативності. Управління якістю послуг та сервісу.
12. Сутність управління розвитком і рухом персоналу. Особливості кадрової політики у сфері гостинності.
13. Управління результативністю кейтерингових послуг у структурі готельно-ресторанного бізнесу.
14. Управління кар'єрою та кадровим потенціалом. Планування кар'єрного розвитку у сфері гостинності. Стратегії формування кадрового резерву.
15. Кадровий потенціал Центральноукраїнського регіону
16. Сутність управлінських рішень у сфері HoReCa. Поняття управлінського рішення та його роль у діяльності готельно-ресторанних підприємств.
17. Процес прийняття управлінських рішень: етапи та методи.
18. Взаємозв'язок управлінських рішень та HR-менеджменту у сфері HoReCa
19. Ефективність управлінських рішень у сфері HR. Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень.
20. Вплив кейтерингових послуг на фінансово-економічні показники готелю/ресторана
21. Сутність управління колективом у сфері HoReCa.
22. Технології формування та розвитку колективів. Вплив корпоративної культури на згуртованість колективу.
23. Мотиваційні технології управління колективами. Сучасні системи мотивації персоналу у сфері HoReCa
24. Оцінка ефективності сучасних технологій управління колективами

25. Сутність і роль спілкування в управлінні та обслуговуванні. Поняття спілкування як соціально-психологічного процесу. Функції спілкування

26. Мовні засоби, культура мовлення, ввічливість та етикет у професійному мовленні.

27. Невербальні засоби спілкування. Поняття та значення невербальної комунікації.

28. Вплив спілкування на формування довіри та лояльності клієнтів. Комунікативна компетентність персоналу як фактор успіху.

29. Сучасні аспекти комунікації. Використання цифрових технологій у комунікації. Етичні стандарти професійного спілкування.

30. Сутність професійної культури спілкування. Поняття та значення професійної культури спілкування. Вимоги до професійної комунікації у сфері гостинності.

31. Діловий етикет у готельно-ресторанному бізнесі. Сутність і функції ділового етикету.

32. Командна культура спілкування. Правила взаємодії між працівниками. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі

33. Центральноросійське історичне поєднання традицій степової та подільсько-наддніпрянської культури, формування особливої відкритості і щирості у спілкуванні. Вміння персоналу адаптуватися до мовних потреб. Автентичні елементи місцевої культури у спілкуванні.

34. Сутність лідерства у сфері гостинності. Роль лідерства у формуванні корпоративної культури та підвищенні якості сервісу.

35. Якісні характеристики ефективного лідера у готельно-ресторанному бізнесі. Професійні якості: компетентність, стратегічне мислення, знання специфіки HoReCa

36. Лідерство в командоутворенні та управлінні персоналом. Вплив стилю лідерства на ефективність команди.

37. Виклики та тенденції лідерства у сучасному HoReCa. Лідерство в умовах цифровізації та глобалізації

38. Розвиток лідерських якостей через коучинг, тренінги та менторинг. Значення інноваційного та креативного підходу у сфері гостинності.

39. Сутність кризових ситуацій у HoReCa. Поняття та види криз у готельно-ресторанному бізнесі

40. Ключові якості лідера у кризових умовах. Відповідальність, стресостійкість, рішучість.

41. Практика лідерства у подоланні криз у HoReCa. Роль лідерів у збереженні репутації та клієнтської довіри.

42. Впровадження стратегій сталого розвитку після кризи. Сучасні виклики та тенденції кризового лідерства.

43. Кризи HoReCa в Центральноросійському регіоні, повітряні тривоги, обмеження водо, електропостачання, розриви ланцюгів постачання, релокація кадрів, коливання попиту. Безпека кадрів та гостей закладів HoReCa: укриття, тривожна сумка, чек-лист.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Арпуль О.В., Абрамова А.Г., Мирошник Ю.А., Собін О.В. Готельна справа: Навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 300 с.
2. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / автори: Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак О.М., Сидорук С.В., Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подоляк В.М., Зубехіна Т.В, Громик О.М., Дащук Ю.Є. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с.
3. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанного господарства [Текст]: навч. посібник / В.С. Ковешніков, А.Т. Матвієнко, О. Г. Разметова. К.: Ліра-К, 2020. - 564 с.
4. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
5. Іванова Л.О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства: навч. посібник. Львів: Магнолія 2025. 214 с.
6. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
7. Новікова М. М., Швед А.Б. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. 111 с.
8. Технологія готельної справи: Навчальний посібник. / С. М. Журавльова, В.М. Зайцева, Т.В. Каптюх. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.

### Додаткова:

1. Василенко О., & Литвинець С. Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2019, 2(2), 272–283. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188211>
2. Васильців Т.Г., Зайченко В.В., Лупак Р.Л. Стратегічно-тактичні засади планування. *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 13–19.
3. Волянська-Савчук Л.В., & Мацишина М.В. Використання інноваційних персо-нал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 2019, 1(33), 33–42. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>
4. Зайченко В., Рутинський М., Гайдук Л. Сучасні підходи до управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*, (3), 50–58. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7))

5. Зайченко В.В. Особливості роботи сучасних закладів готельно-ресторанного бізнесу / В.В. Зайченко, Д.І. Сухотенко // Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 20 берез. 2025 р. Черкаси : Юлія Чабаненко, 2025. С. 88–92.
6. Зайченко В.В. Новітні виклики формування та розвитку соціально-трудового потенціалу крізь призму молодіжної міграції в Україні / В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.* Кропивницький: ЦНТУ, 2024. Вип. 12 (45). С. 20–31.
7. Кошовий Б., Семчук Ж., Перик І., Децик О. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 23, 38-41. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/194>
8. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний та готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Том. 6 №2. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/>
9. Мендела, І. Я. Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2019. 1(15), 48–53. <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.48-53>
10. Оболенцева Л.В., Заїка Д.І. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 9. С. 146-149. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=mnj2015\\_9\\_34](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=mnj2015_9_34)
11. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184>
12. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в сучасних умовах викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
13. Рябенька М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. №1. С. 75-80. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/13.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf)
14. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023, Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
15. Шейко Ю.О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636/>
16. Шморгун Л.Г., Гладинець Н.І. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного

зростання. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент.* 2017. № 12. С. 35-40.  
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy FileId/781790>

17. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2020. Т.3. № 2. С. 195–208.

#### **Законодавчі на нормативні документи:**

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

2. ДСТУ 4268:2003. «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги».

3. ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів».

4. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

5. ДСТУ 4527:2006. «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»

6. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

7. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

8. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

9. Закон України «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

10. Закон України «Про господарські товариства»: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

11. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

12. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

13. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

14. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/803-2009-%D0%BF>

15. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфра-структури та його категорію : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.07.2013 No 470. URL: <https://bit.ly/3tsSGP7>

16. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова Кабі-нету Міністрів України від 15.03.2006 No 297. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/297-2006-%D0%BF>

### **Інформаційні ресурси (офіційні сайти)**

1. Актуальні проблеми економіки. URL: <https://eco-science.net/en/aboutus/>
2. Бізнес-Інформ. URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)
3. Верховна рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>
4. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Кабінет міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
6. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua>
7. Національна бібліотека імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
8. Підприємництво, господарство і право. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/>
9. Підприємництво і торгівля. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torg>
10. Проблеми економіки. URL: [www.problecon.com](http://www.problecon.com)

Навчально-методичне видання

***HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ  
БІЗНЕСІ***

*методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти за спеціальністю J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» освітня програма «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»*

**Укладач:**

Зайченко Володимир Васильович, професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

**Рецензент:**

Журило Ірина Валентинівна, доцент, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.