

	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	
Назва курсу	HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	
Викладач	Зайченко Володимир Васильович, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи	
Рівень вищої освіти, галузь знань, спеціальність, освітня програма	Рівень вищої освіти: другий (магістерський) Галузь знань: J «Транспорт та послуги» Спеціальність: J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» ОПП: «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»	
Контактний телефон	+380962852078	
E-mail	v_zaychenko@ukr.net	
Обсяг та ознаки дисципліни	Обов'язкова дисципліна професійної підготовки Форма контролю: залік Загальна кількість кредитів – 4, годин – 120, у т.ч. лекції – 32 годин, практичні заняття – 32 годин, самостійна робота – 56 години. Формат: очний (offline / face to face) / дистанційний (online). Мова викладання: українська	
Консультації	Консультації проводяться відповідно до Графіку, розміщеному в інформаційному ресурсі moodle.kntu.kr.ua; у режимі відео конференцій Zoom, через електронну пошту, Viber, Telegram за домовленістю.	
Пререквізити	Особливі вимоги відсутні, але ефективність засвоєння змісту дисципліни підвищиться, якщо здобувач попередньо опанував матеріал таких дисциплін як: Економіка, Економіка підприємства, Менеджмент, Стратегічний менеджмент	

1. Мета і завдання дисципліни

Метою вивчення 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:

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

2. Результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

Інтегральну компетентність

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

Загальні компетентності

- ЗК1. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)
- ЗК3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей
- ЗК 4. Здатність працювати в команді
- ЗК7. 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 та кейтерингу, 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 та кейтерингу, розробляти ефективні управлінські та інноваційні рішення, спрямовані на післявоєнне відновлення та стійкий розвиток регіональної індустрії гостинності.

3. Політика курсу та академічна доброчесність

Очікується, що здобувачі вищої освіти будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлювати наслідки її порушення.

При організації освітнього процесу в Центральнотехнічному національному університеті здобувачі вищої освіти, викладачі та адміністрація діють відповідно до: Положення про організацію освітнього процесу; Положення про організацію вивчення вибіркового навчального дисциплін та формування індивідуального навчального плану ЗВО; Кодексу академічної доброчесності ЦНТУ.

4. Програма навчальної дисципліни

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Завдання
1	2	3	4
1	Тема 1. Теоретичні та методологічні засади курсу «HR-менеджмент та лідерство у готельно-ресторанному бізнесі» 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-	14	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

	менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств гостинності. Тенденції та виклики у сфері HR та лідерства (цифровізація, зміна поколінь працівників, глобалізація).		
2	Тема 2. Організація управлінської діяльності 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.	14	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle
3	Тема 3. Управління ефективністю та результативністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу 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-	14	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

	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.		
4	Тема 4. Управління розвитком і рухом персоналу готельно-ресторанного бізнесу 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-	14	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5 Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

	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 Центральнотраїнського регіону. Проблема відтоку молодих кадрів. Зростання потреби працівників готельно-ресторанного бізнесу для Центральнотраїнського регіону через збільшення курортних рекреаційних зон, зелених садиб, агрогастрономічних проєктів, проєктів локальної культурної спадщини.		
5	Тема 5. Управлінські рішення та HR-менеджмент готельно-ресторанного бізнесу 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	14	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

6	Тема 6. Сучасні технології управління колективами підприємств готельно-ресторанного бізнесу 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.	14	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle
7	Тема 7. Вербальні та невербальні засоби спілкування 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,	9	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

	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.		
8	Тема 8. Професійна культура спілкування та діловий етикет у готельно-ресторанному бізнесі 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	9	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Розв'язання ситуативних задач 6. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

	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.		
9	Тема 9. Стилі лідерства та якості лідера в готельно-ресторанному бізнесі 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.	9	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Розв'язання ситуативних задач 6. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle
10	Тема 10. Лідерство у кризових ситуаціях в готельно-ресторанному бізнесі 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	9	1. Самостійно опрацювати теоретичний матеріал 2. Дати відповіді на питання для самоконтролю знань 4. Презентації індивідуальних завдань 5. Розв'язання ситуативних задач 6. Пройти тест в системі дистанційної освіти Moodle

	та партнерами у кризових ситуаціях. Стилі 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 Центральнотуристичному 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.		
	Разом	120	

5. Система оцінювання та вимоги

Види контролю: поточний, підсумковий.

Форма підсумкового контролю: залік.

Протягом семестру здобувач може отримати максимум 100 балів, в тому числі за перший рубіжний контроль – 50 балів, за другий рубіжний контроль – 50 балів.

По поточному контролю здобувач має можливість отримати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, розв'язання розрахункових практичних завдань, тестування, підготовки доповіді-презентації та індивідуальних завдань.

Кількість балів, одержана здобувачем вищої освіти протягом семестру, та кількість балів за виконання підсумкової залікової роботи додається і разом складає оцінку знань здобувача вищої освіти з навчальної дисципліни за 100-бальною шкалою та дворівневою шкалою («зараховано», «не зараховано») та

шкалою ЄКТС результатів навчання. Результати навчання, набуті шляхом неформальної, інформальної освіти зараховуються відповідно до Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти в Центральнотехнічному національному технічному університеті.

При контролі на лекційних та практичних заняттях оцінці підлягають: рівень знань, продемонстрований у виступах з доповідями-презентаціями та при підготовці індивідуальних завдань; правильність написання тестів; результати поточного опитування, розв'язання розрахункових практичних завдань.

Критеріями оцінки є: при усних відповідях:

- повнота розкриття питання;
- логіка викладання, культура мови;
- емоційність та переконаність;
- використання основної та додаткової літератури;
- аналітичні міркування, вміння роботи порівняння, висновки. при виконанні письмових завдань:

- повнота розкриття питання;
- цілісність, системність, логічна послідовність, вміння формулювати висновки;
- самостійність виконання завдання;
- акуратність оформлення письмової роботи.

Таблиця 1

Схема нарахування балів за видами робіт

Види робіт	Максимальна кількість балів за один вид робіт	Орієнтовна кількість робіт, необхідних для одержання здобувачем максимальної кількості балів протягом семестру	Максимальна кількість балів, яку можливо отримати протягом семестру за видом роботи	В тому числі розподіл за рубіжними контролями, враховуючи розподіл балів	
				I	II
Розв'язання розрахункових практичних завдань	5	4 завдання	20	10 балів	10 балів
Поточне опитування («перевернутий клас»)	5	4 відповіді	20	10 балів	10 балів
Доповіді-презентації на практичних заняттях	5	2 доповіді-презентації	10	5 балів	5 балів
Тестування	5	8 тестів	40	20 балів	20 балів
Підготовка індивідуальних завдань	5	2 індивідуальні завдання	10	5 балів	5 балів
Разом			100 балів	50 балів	50 балів

Участь в поточному опитуванні, доповідь-презентації на практичних заняттях, підготовка індивідуальних завдань оцінюється у 5 балів за:

- повний, розгорнутий, вичерпний виклад змісту поставленого питання або проблеми;
- повний перелік необхідних для розкриття змісту питання економічних категорій та законів;
- виявлення творчих здібностей у розумінні, викладенні й використанні навчально-програмного матеріалу;
- здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки й узагальнення; знання історії створення таких теорій та еволюції поглядів основних представників;
- уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їхні риси та форми виявлення;
- демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;
- використання актуальних фактичних та статистичних даних, знань дат та історичних періодів, які підтверджують тези відповіді на питання;
- знання необхідних законів і нормативних матеріалів України, міжнародних та міждержавних угод з обов'язковим на них посиланням під час розкриття питань, які того потребують;
- знання точних назв та функцій національних та міжнародних кредитно фінансових установ, історії їх створення і ролі при вирішенні проблем, які ставляться у конкретному питанні;
- засвоєння питань програми курсу відповідно до основної та додаткової літератури.

Відповідь знижується на 1 бал, якщо не виконано дві вимоги до відповіді на вищий бал.

Відповідь оцінюється у 0 балів за неготовність до заняття.

При виконанні тестування здобувач виконує тест з теми дисципліни, який складається з 10 тестових питань, що оцінюються в 0,5 бали кожне.

При розв'язуванні практичних задач здобувач може отримати:

5 балів – ставиться, якщо практичне завдання розв'язано вірно;

4 бали – ставиться, якщо в практичному завданні допущені незначні помилки;

3 бали – якщо завдання розв'язано вірно не менше 50% обсягу завдання;

2 бали – якщо завдання розв'язано вірно менше половини обсягу завдання;

1 бал – якщо завдання розв'язано вірно не менше 25% обсягу завдання; 0 балів - якщо завдання не виконано або виконано невірно

Шкала оцінювання: ЄКТС, національна та ЦНТУ

Оцінка за шкалою ЄКТС	Визначення	Оцінка	
		За національною системою (залік)	За системою ЦНТУ
A	ВІДМІННО - відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	Зараховано	90-100
B	ДУЖЕ ДОБРЕ - вище середнього рівня з кількома помилками	Зараховано	82-89
C	ДОБРЕ - в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок		74-81
D	ЗАДОВІЛЬНО - непогано, але зі значною кількістю недоліків	Зараховано	64-73
E	ДОСТАТНЬО - виконання задовольняє мінімальні критерії		60-63
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО - потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	Незараховано	35-59
F	НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота		1-34

6. Рекомендовані джерела інформації

Основні:

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., Дашук 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.

Додаткові:

1. Василенко, О., & Литвинець С. Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2019, 2(2), 272–283. DOI: <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 персон-ал-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. DOI: [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-трудоного потенціалу крізь призму молодіжної міграції в Україні. *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://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/194>

8. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: 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://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_34

11. Посто́ва В. Оці́нка е́фективності 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. Рябеню́ка М.О., Мазу́ркевич 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
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. Шморгу́н 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. Якуше́в 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 та нормативні документи:

1. ДСТУ 4268:2003. «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги».
2. ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів».
3. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»
4. ДСТУ 4527:2006. «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»
5. 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>
6. 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>
7. 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 № 470. URL: <https://bit.ly/3tsSGP7>

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

Інформаційні ресурси (офіційні сайти)

1. Національна бібліотека імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Кабінет міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua>
5. Верховна рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Протокол №1 від «27» серпня 2025 р.