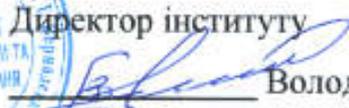


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В.І. ВЕРНАДСЬКОГО  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та  
природокористування  
Кафедра публічного управління, туризму та  
готельно-ресторанної справи**



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор інституту

  
Володимир ГОРНИК

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Менеджмент готельно-ресторанного господарства**

**Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти**

**галузь знань 24 "Сфера обслуговування"**

**спеціальність 241 "Готельно-ресторанна справа"**

**освітньо-професійна програма " Готельно-ресторанна справа"**

РОЗРОБНИК силябусу:

д.е.н, доцент, доцент кафедри публічного управління, туризму та готельно-рестроанної справи



Олексій БЕЗЧАСНІЙ

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри публічного управління, туризму та готельно-рестроанної справи

Протокол №1 від 28.08.2025р.

Завідувач кафедри



Ірина ПЕТРОВСЬКА

Гарант освітньо-професійної програми "Готельно-ресторанна справа"

к.е.н, доцент, доцент кафедри публічного управління, туризму та готельно-рестроанної справи



Олена МІТАЛ

## ОК28. Менеджмент готельно-ресторанного господарства

Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	Готельно-ресторанна справа
Мова викладання	Українська
Тип дисципліни	Обов'язкова
Курс та семестр вивчення	Курс 2, семестр 3
Обсяг	5 кр. ЄКТС / 150 годин
Розподіл за видами занять	Лекції: 20 год., Семінарські: 30 год., Самостійна робота: 100 год.
Форма семестрового контролю	Залік
ОК, що передують	Соціальна відповідальність бізнесу, Індустрія гостинності, Сервісологія
Викладач	Безчасний Олексій Увіналійович, д.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи bezchasnyi.oleksii@tnu.edu.ua
Кафедра	Публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи e-mail: kaf_igsr@tnu.edu.ua

### Мета дисципліни

Сформувані у здобувачів системне уявлення про сутність, принципи та інструменти управління в сфері гостинності, розвинути практичні навички прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації та контролю діяльності готельних і ресторанних підприємств в умовах конкуренції, змін середовища та зростаючих очікувань споживачів.

### Перелік компетентностей, які забезпечує навчальна дисципліна та програмні результати навчання

Загальні та спеціальні компетентності формуються з відповідно до інтегральної компетентності - здатності розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу, що передбачає застосування теорій та методів системи наук, які формують концепції гостинності і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

### Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач:

СК01 Розуміння предметної області і специфіки професійної діяльності.

СК02 Здатність організувати сервісно-виробничий процес з урахуванням вимог і потреб споживачів та забезпечувати його ефективність.

СК04 Здатність формувати та реалізувати ефективні зовнішні та внутрішні комунікації на підприємствах сфери гостинності, навички взаємодії

СК05 Здатність управляти підприємством, приймати рішення у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК13 Здатність здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

### **Програмні результати навчання:**

РН02 Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії готельної та ресторанної справи, організації обслуговування споживачів та діяльності суб'єктів ринку готельних та ресторанних послуг, а також суміжних наук.

РН05 Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН06 Аналізувати, інтерпретувати і моделювати на основі існуючих наукових концепцій сервісні, виробничі та організаційні процеси готельного та ресторанного бізнесу.

РН13 Визначати та формувати організаційну структуру підрозділів, координувати їх діяльність, визначати їх завдання та штатний розклад, вимоги до кваліфікації персоналу.

РН15 Розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН17 Аргументовано відстоювати свої погляди у розв'язанні професійних завдань при організації ефективних комунікацій зі споживачами та суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу.

## **Зміст навчальної дисципліни**

### **Тема 1. Сутність, функції та еволюція менеджменту**

Поняття менеджменту. Основні функції управління. Етапи розвитку управлінської думки. Сучасні концепції менеджменту.

### **Тема 2. Менеджер у системі управління: ролі, компетенції, лідерство**

Ролі та функції менеджера. Компетентності ефективного керівника. Стилі лідерства. Особливості управління в сфері гостинності.

### **Тема 3. Організаційні структури управління в готельно-ресторанному бізнесі**

Види організаційних структур. Переваги та недоліки лінійних, функціональних і матричних моделей. Специфіка структури в індустрії HoReCa.

### **Тема 4. Стратегічне управління підприємствами гостинності**

Етапи стратегічного планування. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування місії, цілей і стратегій розвитку.

### **Тема 5. Планування та прийняття управлінських рішень**

Поняття планування. Види та рівні планів. Процес прийняття рішень. Методи оптимального вибору. Умови невизначеності та ризику.

### **Тема 6. Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері**

Формування кадрової політики. Підбір, навчання та розвиток персоналу. Оцінювання результатів праці. Специфіка обслуговуючого персоналу.

### **Тема 7. Мотивація працівників: підходи, методи, практика**

Теорії мотивації. Матеріальні й нематеріальні стимули. Мотиваційне середовище у сфері обслуговування. Психологічні аспекти мотивації.

### **Тема 8. Контроль і регулювання в управлінні підприємствами гостинності**

Види та методи контролю. Етапи контрольного процесу. Зворотній зв'язок. Коригувальні дії та їхня ефективність.

### **Тема 9. Комунікації в менеджменті та обслуговуванні гостей**

Види управлінських комунікацій. Вербальні й невербальні засоби комунікації. Спілкування з партнерами та клієнтами. Професійна етика та культура спілкування.

### **Тема 10. Управління якістю готельно-ресторанних послуг**

Показники якості послуг. Системи стандартів. Моніторинг і поліпшення якості. Управління очікуваннями клієнтів.

### **Тема 11. Антикризове управління в умовах ринку послуг**

Ідентифікація ризиків. Реакція на кризові ситуації. Плани дій у надзвичайних умовах. Відновлення діяльності після кризи.

### **Тема 12. Інноваційні підходи в управлінні готельно-ресторанними закладами**

Технологічні інновації. Автоматизація управлінських процесів. Інноваційні формати обслуговування. Підприємництво в сфері послуг.

### **Тема 13. Етика та культура управління у сфері гостинності**

Принципи етичного менеджменту. Корпоративна культура. Вплив цінностей на ефективність управління. Корупційні ризики в управлінні та їх усунення. Соціальна відповідальність керівництва підприємства.

## Структура навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин			
	Всього	у тому числі		
		лекції	семінарські	самостійна робота
Тема 1	12	2	2	8
Тема 2	12	2	2	8
Тема 3	6	2		4
Тема 4	6	2		4
Тема 5	24	4	4	16
Тема 6	12	2	2	8
Тема 7	12	2	2	8
Тема 8	12	2	2	8
Тема 9	18	4	2	12
Тема 10	6	2		4
Тема 11	12	2	2	8
Тема 12	6	2		4
Тема 13	12	2	2	8
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### Політика курсу

**Політика відвідування.** Здобувач має відвідувати лекційні та практичні/семінарські/лабораторні заняття згідно розкладу, виконувати передбачені види робіт та проходити поточний та семестровий контроль. Роботи, не виконані через відсутність здобувача на заняттях (окрім робіт, що передбачають колективне виконання, представлення чи обговорення або особливі умови виконання) можуть бути здані через електронну платформу не пізніше, ніж за 10 календарних днів до дати семестрового контролю.

**Політика оцінювання.** Оцінювання роботи здобувача здійснюється окремо за кожну виконану роботу, згідно встановлених критеріїв, в межах максимальної оцінки за цю роботу. Максимальна оцінка та критерії оцінювання за кожен вид роботи доводяться до відома здобувача на початку курсу.

Оцінювання презентацій, доповідей, опитувань, активності в аудиторії тощо здійснюється після їх представлення або наприкінці аудиторного заняття. Оцінювання своєчасно зданих письмових робіт та тестових контролів здійснюється протягом тижня після їх надання. Результати оцінювання оголошуються в аудиторії

або через електронну платформу. Здобувач має право отримати від викладача пояснення щодо отриманих ним оцінок та висловити незгоду: для оцінок оголошених в аудиторії – безпосередньо після завершення заняття; при оголошенні через електронну платформу – протягом доби після отримання оцінки. При виникненні протиріч та неоднозначності в оцінюванні – вони вирішуються на користь здобувача. Здобувач має право опротестувати отриману оцінку у встановленому порядку відповідно до Положення про організацію освітнього процесу.

Здобувач допускається до проходження семестрового контролю за умови, що сума балів, набраних за час проходження курсу та максимальної кількості балів за семестровий контроль, є не меншою за 60. Перескладання семестрового контролю у встановленому порядку можливе тільки у випадку, якщо здобувач отримав незадовільну оцінку.

**Політика щодо термінів виконання та перескладання.** Виконання робіт має здійснюватися у встановлені та оголошені викладачем строки. Письмові роботи та тестові завдання, не виконані здобувачем своєчасно або через відсутність здобувача на заняттях можуть бути здані через електронну платформу не пізніше, ніж за 10 календарних днів до дати семестрового контролю. При оцінюванні робіт, що здаються з порушенням терміну, або через відсутність на заняттях без поважних причин, а також робіт, повернутих на доопрацювання / переробку через суттєве порушення формальних вимог або вимог академічної доброчесності, може застосовуватися понижуючий коефіцієнт 0,8.

З дозволу викладача, здобувач має право один раз повторно виконати завдання з метою підвищення оцінки. Якщо отримана при перескладанні оцінка є нижчою за попередню, то результат визначається як середнє двох оцінок.

Перескладання доповідей, презентацій, усного опитування, інших видів роботи, що передбачають колективне виконання та/або безпосереднє спілкування не передбачене.

**Політика академічної доброчесності.** При виконанні завдань здобувачі мають дотримуватися вимог академічної доброчесності. Окремі порушення у вигляді некоректного запозичення та посилання на джерела, а також низька унікальність роботи і зловживання засобами генеративного штучного інтелекту, є підставою для зниження оцінки. Для робіт, які містять ознаки фабрикації, фальсифікації та несамостійного виконання, подальше оцінювання здійснюється після отримання пояснень від здобувача.

Роботи, щодо яких встановлено порушення академічної доброчесності у вигляді академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації, роботи компілятивного характеру, роботи, повністю або в значній мірі створені штучним інтелектом, а також роботи, в яких виявлено використання інструментів штучного підвищення унікальності та маскуванню плагіату, не розглядаються і не оцінюються.

Використання засобів генеративного штучного інтелекту допускається лише у якості допоміжного інструменту, або з позначенням контенту створеного ШІ, якщо викладачем не встановлені додаткові дозволи, рекомендації чи обмеження. Зловживання засобами штучного інтелекту, зокрема для генерації відповідей та есеїв розглядається як несамотійне виконання і є підставою для відхилення роботи.

Під час проходження поточного та семестрового контролю здобувач має право користуватися тільки дозволеними викладачем засобами та ресурсами. Отримання будь-якої інформації від сторонніх осіб під час проходження контролю, а також використання заборонених засобів та джерел є підставою для відсторонення здобувача від проходження контролю без оцінювання його результатів.

**Політика гнучкої траєкторії навчання та інклюзії.** Здобувач має право на реалізацію гнучкої траєкторії навчання в межах курсу. Виконання окремих видів робіт, за погодженням з викладачем, може бути замінено на індивідуальний проект (або його частину), виконання науково-дослідної роботи, участь у заходах неформальної освіти тощо, тематика яких знаходиться в межах курсу. У виняткових випадках, зокрема для здобувачів з особливими потребами, або через вплив обставин непереборної сили, замість аудиторних видів роботи може виконуватися та оцінюватися додаткове індивідуальне завдання. Заміна поточного та семестрового контролю на інші види робіт при реалізації гнучкої траєкторії навчання в межах курсу не передбачена.

**Політика неформальної освіти та визнання результатів навчання.** Результати навчання, отримані здобувачем в процесі неформальної/інформальної освіти, зокрема онлайн курсів, можуть бути зараховані у відповідному навчальному курсі. Результати, які відповідають окремій темі навчальної дисципліни зараховуються в кількості балів, що не перевищує загальну суму балів по всіх видах робіт за цією темою. Результати, які розширюють та доповнюють зміст навчальної дисципліни можуть бути зараховані як самотійна робота. Якщо зміст неформального навчання частково співпадає з програмою дисципліни, то зараховується його частка, відповідно до змісту та обсягів.

Для зарахування результатів, здобувач має попередити викладача про неформальне навчання (курси рекомендовані в силабусі чи на сайті кафедри – без попередження), а по його завершенню - надати викладачу документ, що підтверджує результати неформальної освіти (оригінал та копію) не пізніше, ніж за 10 днів до дати семестрового контролю. Для зарахування результатів неформальної освіти в повному обсязі навчальної дисципліни здобувач має звернутися до деканату до початку семестру, в якому викладається відповідна дисципліна.

Результати навчання здобуті в інший період, в іншому ЗВО або під час академічної мобільності зараховуються відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Університеті та Положення про академічну мобільність.

## Оцінювання результатів навчання

Метою визначення загальних критеріїв оцінювання є уніфікація підходів до оцінювання досягнень студентів в межах освітньої програми. Для оцінювання окремих видів робіт застосовуються визначені критерії

### Оцінювання окремих видів робіт

<b>Усне та письмове опитування</b>	Оцінка
Відповідь повна, змістовна та аргументована	100
Відповідь переважно розкриває зміст питання, достатньо аргументована	80
Відповідь достатньо повна і не містить суттєвих помилок	60
Відповідь неповна, наявні суттєві помилки	40
Відповідь фрагментарна, аргументація відсутня, наявні критичні помилки	20
Відповідь не відповідає запитанню або відсутня	0
<b>Активність під час семінарських занять</b>	Оцінка
Дуже висока активність	100
Висока активність	80
Помірна активність	60
Низька активність	40
Пасивна участь	20
Відсутність або відмова від участі	0
<b>Доповіді, зокрема з презентаціями</b>	Оцінка
Доповідь повна, змістовна та аргументована	80
Доповідь достатньо повна і не містить суттєвих помилок	60
Доповідь неповна, наявні суттєві помилки	40
Доповідь фрагментарна, наявні критичні помилки	20
Доповідь або презентація не відповідає завданню, вимогам академічної доброчесності або відсутня	0
<i>Відповідь на додаткові запитання викладача та інших здобувачів</i>	Коефіцієнт
Відповідь на всі запитання	1,1
Відповідь на більшість запитань	1
Відповідь на окремі запитання	0,8
Не відповідає на запитання	0,6
<i>Якість доповіді</i>	
Викладення	1,1
Викладення з частковим читанням	1
Читання	0,9
<i>Якість презентації, яка є частиною доповіді</i>	
Презентація відповідає завданню, оптимальна за обсягом, доповнює та розширює зміст доповіді (або презентація не передбачена у завданні)	1,1
Презентація в цілому відповідає доповіді та доповнює її	1
Презентація дублює доповідь, частково відповідає доповіді, недостатня за обсягом	0,8
Презентація відсутня або не відповідає доповіді	0,6
<i>Дотримання регламенту</i>	
Доповідь в межах регламенту	1
Доповідь суттєво перевищує регламент	0,8

<b>Максимальна оцінка (округлюється до цілого)</b>	<b>1</b>
<b>Письмові роботи / есеї / реферати / презентації тощо</b>	Оцінка
Завдання виконано в повному обсязі без помилок	100
Завдання виконано в достатньому обсязі і не містить суттєвих помилок	80
Завдання виконано частково або наявні суттєві помилки	60
	40
Виконано окремі складові завдання або наявні критичні помилки	20
Зміст роботи не відповідає завданню, вимогам академічної доброчесності або робота не виконана	0
<i>Оформлення роботи</i>	Коефіцієнт
Повністю відповідає вимогам	1
Містить окремі порушення вимог	0,9
Містить суттєві відхилення від вимог	0,7
Не відповідає вимогам	0
<i>Обсяг роботи</i>	
В рекомендованих межах	1
Незначно відхиляється від рекомендацій	0,9
Значно відхиляється від рекомендацій	0,7
<i>Запозичення, джерела та посилання</i>	
В роботі використана достатня кількість авторитетних актуальних джерел на які є посилання	1
В роботі використана недостатня кількість джерел на які є посилання	0,9
Деякі посилання оформлені з помилками, наявні неактуальні/недостовірні джерела	0,8
Унікальність роботи низька, посилання оформлені з помилками	0,5
Посилання на використані джерела відсутні, використовуються неактуальні/недостовірні джерела	0
<i>Унікальність роботи</i>	
Відповідає вимогам	1
Не відповідає вимогам	0,7
Неприпустимо низька	0

Якщо робота передбачає застосування коефіцієнтів то отримана оцінка множиться на всі відповідні коефіцієнти. Для завдань у формі тестів оцінка дорівнює сумі балів за правильні відповіді за результатами проходження тестування, нормовані до 100. Для розрахункових завдань, або комплексних завдань що складаються з декількох складових, які можуть оцінюватися незалежно загальна оцінка визначається як середньозважена з урахуванням ваги окремих частин комплексного завдання.

Для інших видів робіт, а також якщо характер і зміст роботи не дозволяє застосувати загальні критерії, критерії оцінювання обов'язково наводяться у завданні до виконання даної роботи.

Отриманий результат множиться на максимальну кількість балів за дану роботу та ділиться на 100.

**Приклади застосування критеріїв оцінювання та граничних оцінок:**

1. Під час семінарського заняття здобувач проявив помірну активність (ставив окремі питання, приймав участь в обговоренні). Згідно критеріїв отримана оцінка-60. Згідно розподілу балів ця робота оцінюється у 2 бали. Результат становить  $2 * 60 / 100 = 2$  бали.

2. Письмове опитування містило 2 питання, вага кожного 50% (0,5). На перше запитання відповідь достатньо аргументована-80, на друге містить суттєві помилки-40. Згідно розподілу письмове опитування оцінюється у 3 бали. Результат становить:  $3 * (0,5*80/100) + (0,5*40/100) = 1,8 = 2$  бали.

3. Здобувач виступив з достатньо повною доповіддю – 60, відповів на більшість запитань  $k_1=1$ , вільно викладав зміст доповіді  $k_2=1,1$ . Згідно розподілу доповідь оцінюється в 6 балів. Результат становить:  $6 * (60*1*1,1)/100 = 3,96 = 4$  бали.

4. Здобувач виконав тест, який містив 20 запитань однакового рівня складності і набрав 16 балів з 20 можливих. Тест оцінюється у 5 балів. Результат становить:  $5*16/20 = 4$  бали.

Підсумкова оцінка розраховується як сума оцінок за всі виконані роботи по всіх видах. Загальна оцінка визначається за 100-бальною шкалою. Отримана оцінка за 100-бальною шкалою трансформується у 4-рівневу національну шкалу та шкалу ECTS.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
			Оцінка	Пояснення
90-100	відмінно	зараховано	A	відмінний рівень знань та умінь
80-89	добре		B	високий рівень знань та умінь
75-79			C	добрий рівень знань та умінь
66-74	задовільно		D	посередній рівень знань та умінь
60-65			E	мінімально достатній рівень знань та умінь
30-59	незадовільно	не зараховано	FX	недостатній рівень, необхідне перескладання
0-29			F	недостатній рівень, необхідне повторне вивчення курсу

### Розподіл балів по темам та видам робіт

Тема	Семінарські заняття	Самостійна робота	Тестовий контроль
Тема 1	4	6	10
Тема 2	4		
Тема 3			
Тема 4		6	10
Тема 5	4		
Тема 6	4		
Тема 7	4		
Тема 8	4	6	10
Тема 9	4		
Тема 10			
Тема 11	4	6	10
Тема 12			
Тема 13	4		

Всього	36	24	40
--------	----	----	----

### Основна література

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.  
<https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/Менеджмент.pdf>
2. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.  
[https://eprints.kname.edu.ua/38971/1/\(2009\\_47Н\\_МГРГ\).pdf](https://eprints.kname.edu.ua/38971/1/(2009_47Н_МГРГ).pdf)
3. Роглев Х. И. Основи готельного менеджменту : навч. посібн. Київ, Кондор, 2015. 408 с.
4. NoReCa : навч. посіб. : у 3 т. – Т. 1. Готелі / за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2017. – 412 с.

### Додаткова література та джерела

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.  
<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4f970bf7-3f37-4efb-98d9-cbd542d2bb39/content>
2. Менеджмент в туризмі та готельно-ресторанній справі. Підручник. Рек. ВР ОНЕУ. Лебедєв І. В. м/т. 174 с. 2025 р.
3. Безчасний О.У., Шостаковська А.В., Романова Л.В. Особливості організаційно-комунікаційного забезпечення антисипативного управління. Економіка і управління. 2021. № 1. С. 49-57.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій. укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.  
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>

### Електронні курси

1. Team-building: як створити ефективну команду:  
[https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/team-building-effective/?utm\\_source=esputnik&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=email-softskills\\_teambld-all-warm-up2-opens](https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/team-building-effective/?utm_source=esputnik&utm_medium=email&utm_campaign=email-softskills_teambld-all-warm-up2-opens)

2. Основи проектного менеджменту: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/project-management-basics/>
3. CASE STUDY: як вирішувати складні завдання в бізнесі та в житті.  
<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/case-study/>