

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ ТА МІЖНАРОДНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Методичні рекомендації
з навчальної дисципліни**

**Менеджмент
готельно-ресторанного
господарства**

Рівень вищої освіти	Перший (бакалавр)
Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма	Готельно-ресторанна справа
Статус дисципліни	Обов'язкова
Мова викладання	Українська

Методичні рекомендації з навчальної дисципліни «**Менеджмент готельно-ресторанного господарства**» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування/ Укладач Г.В. Кіш. Ужгород, ДВНЗ «УжНУ», 2021. 39 с.

Укладач: **Кіш Галина Вікторівна**, к.е.н., доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства

Рецензенти:

Шандор Федір Федорович - доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри соціології та соціальної роботи факультету суспільних наук ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Кубіній Наталія Юріївна – кандидат економічних наук, професор, заслужений економіст України, професор кафедри економіки і підприємництва економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Рекомендовано до друку на засіданні кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства ДВНЗ «УжНУ» протокол № 1 від 27.08.2021 р.

Завідувач кафедри _____ д.і.н., проф. Корсак Р.В.

Схвалено науково-методичною комісією факультету туризму та міжнародних комунікацій ДВНЗ «УжНУ» протокол № _____ від 31.08.2021 р.

Голова науково-методичної комісії _____ д.геогр.н., проф. Машіка Г.В.

© Кіш Г.В. 2021

© ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2021

ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Очікувані результати навчання.....	6
4. Опис навчальної дисципліни.....	8
5. Програма навчальної дисципліни	9
6. Структура навчальної дисципліни.....	16
7. Орієнтовний перелік тем індивідуальних завдань.....	17
8. Засоби діагностики та критерії оцінювання результатів навчання.....	18
9. Перелік питань для модульної контрольної роботи № 1.....	21
10. Перелік питань для модульної контрольної роботи № 2.....	21
11. Тестові завдання для самоперевірки.....	24
12. Перелік питань для підсумкового модульного контролю (іспит).....	34
13. Рекомендовані джерела інформації.....	36

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» висвітлює теоретичний матеріал щодо сутності економічних явищ і процесів в індустрії гостинності України їх взаємозв'язків, і розвиває у студентів практичні навички управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, але розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється низкою проблем.

Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та затримує вихід України на світовий туристський ринок.

Розвиток готельного комплексу України характеризується адаптацією реформованих підприємств цієї сфери до ринкового середовища, комплексним вирішенням актуальних проблем підвищення ефективності та конкурентоспроможності ринку готельних послуг, що почав поступово наближатись до світових стандартів. В сучасних умовах особливої актуальності набувають питання менеджменту сфери послуг в цілому, та її складової – готельно-ресторанного господарства.

Для отримання необхідних знань з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» студенти повинні вивчити теоретичний курс відповідно до робочої програми, зміст якої по основних темах та методичні вказівки до їх вивчення містяться у цьому навчально-методичному комплексі.

Обов'язковим елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» є самостійна робота студентів, яка є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від нормованих навчальних занять, тобто лекційних та практичних занять (аудиторної роботи).

Методична розробка спрямована на формування у студентів здатності самостійно мислити, на поглиблене опанування навчального матеріалу і засвоєння теоретичних знань, набуття практичних навичок виконання економічних розрахунків. Вона надає студентам можливість заздалегідь готувати тези своїх виступів на семінарських заняттях, виконувати завдання з проведення розрахунків, розв'язувати проблемні ситуації згідно з поданими до них рекомендаціями.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» є формування у спеціалістів сучасного системного мислення в сфері мікро-менеджменту з урахуванням галузевої специфіки та особливостей управлінської праці у сфері готельно-ресторанного господарства, підготовка висококваліфікованих менеджерів, які зможуть забезпечити високий рівень ефективності системи управління та конкурентоспроможності підприємств індустрії.

Від рівня одержаної загальної та професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної сфери, їх компетентності і обізнаності у вирішальній мірі залежатиме успішне розв'язання конкретних практичних завдань, тобто розробка та здійснення заходів, спрямованих на ефективну діяльність підприємств в довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів їх розвитку та підвищення конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти таких **компетентностей**:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у процесі навчання і в господарській діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК7 - Здатність до організації і планування соціально-економічних явищ

ЗК11 - Уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел.

ЗК12 - Уміння будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку, вести кореспонденцію

ЗК15 - Знання з інформаційно-комерційної діяльності документально-інформаційних систем.

Фахові компетентності (ФК)

ФК1 - Здатність застосовувати сучасні методи для аналізування тенденцій і перспектив розвитку індустрії гостинності; знання особливості функціонування закладів готельного та ресторанного господарства, курортів; форми управління підприємствами індустрії гостинності в Україні та світі.

ФК3 - Знання чинників, що впливають на типізацію підприємств готельного господарства за функціональним призначенням; знання сучасних підходів до класифікації підприємств готельного та ресторанного господарства України.

ФК4 - Уміння організовувати ефективну взаємодію всіх підрозділів, цехів, дільниць та інших структур закладу ресторанного, готельного господарства, санаторно - курортного закладу.

ФК5 - Уміння організувати своєчасне постачання, складування і збереження та раціональне використання продовольчих товарів, напівфабрикатів закладу індустрії гостинності згідно з заявками структурних підрозділів.

ФК6 - Уміння організувати процес надання готельних послуг у засобах розміщення відповідно до функціональної схеми організації діяльності підприємства та технологічний процес виробництва та реалізації продукції.

ФК9 - Уміння розробляти та розглядати пропозиції щодо впровадження інноваційних прийомів і методів праці, раціональних видів обслуговування споживачів; додаткових видів послуг.

ФК10 - Уміти організувати і проводити роботи з удосконалення організації виробництва, впровадження прогресивної технології, підвищення якості продукції, ефективного використання техніки та інших ресурсів, підвищення професійної майстерності працівників

ФК12 - Уміння забезпечувати належну організацію праці працівників на робочих місцях; складати графіки виходу на роботу працівників, розподіляти їх по змінах і робочих місцях з урахуванням раціональних форм організації праці та економії часу.

Передумовами вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» є опанування таких навчальних дисциплін (НД) освітньої програми (ОП):

Б.Н.ПП.10 Організація готельного господарства

Б.Н.ПП.11 Організація ресторанного господарства

Б.Н.ПП.12 Економіка готельно-ресторанного господарства

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньої програми «Менеджмент готельно-ресторанного господарства», вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах.	ПРН2
Уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність за результатами оцінювання і прогнозування соціальних, економічних, політичних та інших подій	ПРН3
Здатність адаптуватися до нових ситуацій у професійній діяльності.	ПРН8
Здатність виконувати професійну діяльність у відповідності до стандартів якості, формувати нові ідеї (креативність).	ПРН9

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «**Менеджмент готельно-ресторанного господарства**»:

Очікувані результати навчання з дисципліни	Шифр ПРН
Здатність шукати, аналізувати, систематизувати актуальну інформацію щодо управлінських питань на підприємствах готельно-ресторанного господарства	ПРН2
Здійснювати аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу на ринку	ПРН3
Вміти розробляти систему цілей діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства	
Вміти проводити SWOT-аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства	
Проектувати організаційні структури управління, систему мотивації працівників, систему контролю на підприємствах готельно-ресторанного господарства	
Здатність приймати управлінські рішення щодо управління персоналом готельних і ресторанных підприємств	
Розробляти оптимальну адаптивну стратегію діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства на основі використання матриці Бостонсько-консалтингової групи	ПРН8
Вміти налагоджувати ефективний комунікаційний процес на підприємстві	
Аналізувати ризики та визначити ризикові події, що притаманні діяльності готельно-ресторанним підприємствам; здатність розробляти антикризові заходи в умовах нестабільності	
Розуміти переваги та недоліки системи франчайзингу та «контрактів на управління» в сфері готельно-ресторанного бізнесу	ПРН9
Розробляти ефективні управлінські рішення на основі використання методів активізації творчого пошуку креативних альтернатив	
Розробляти вимоги до працівників закладів готельно-ресторанного господарства відповідно до стандартів	

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4,5	Рік підготовки:	
Загальна кількість годин – 135 год	3	3
Кількість модулів – 2	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 год самостійної роботи студента – 4	5	5
	Лекції:	
	38	18
	Практичні (семінарські):	
	28	-
Вид підсумкового контролю: іспит	Лабораторні:	
	-	-
Форма підсумкового контролю: усне опитування	Самостійна робота:	
	69	117

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль №1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГРГ

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

Менеджмент як процес управління. Сутність та зміст понять «менеджмент» та «управління». Різні підходи до визначення менеджменту. Основні складові та сфери менеджменту. Поняття менеджера. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту. Поняття «цикл менеджменту».

Виникнення та еволюція менеджменту. Основні напрямки і школи становлення менеджменту. Ранні теорії менеджменту. Класичні теорії: школа наукового управління, адміністративні школи. Поведінкові теорії: школа людських відносин, школа організаційної поведінки. Кількісний підхід. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства як відкритою системою. Ознаки підприємства як системи. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Характеристика зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу на діяльність підприємства ГРГ. Міжнародні фактори зовнішнього середовища. Ефективні засоби реагування на фактори зовнішнього впливу.

ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРГ

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Мета планування. Основні принципи функції планування.

Класифікація планів. Види планування, їх взаємозв'язок.

Цілі підприємства. Формування цілей функціонування підприємств ГРГ. Види цілей. Фактори, що впливають на результативність процесу визначення цілей. Вимоги для визначення цілей.

Поняття цільового управління («управління за цілями»).

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Поняття стратегічного управління. Сутність стратегії.

Етапи процесу стратегічного планування. SWOT-аналіз.

Класифікація стратегій підприємства (корпоративні (загальні), ресурсні, функціональні, продуктово-товарні). Визначення стратегічного набору підприємства ГРГ. Основні етапи процесу реалізації стратегії: запуск конкретної стратегії, здійснення стратегічних змін, завершення конкретної стратегії.

Особливості розробки стратегій різних рівнів. Пакетний менеджмент. Матриця Бостонсько-консалтингової групи. Матриця МкКінзі.

Оцінка стратегічних факторів та потенціалу ГРГ. Стратегічні фактори: конкурентні переваги, положення в міжнародному середовищі, потенційні можливості підприємств ГРГ, галузеві переваги, співвідношення зі стратегією

національного розвитку. Етапи аналізу стратегічних факторів. Поняття стратегічного потенціалу ГРГ. Напрямки оцінки стратегічного потенціалу.

ТЕМА 4. МЕНЕДЖМЕНТ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Концепція життєвого циклу підприємства ГРГ. Стадії життєвого циклу. Характеристика різних підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства ГРГ

Моделі життєвого циклу підприємства: класична модель, модель для малого бізнесу, модель, де за основу взятий життєвий цикл людини.

Проблеми та завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства ГРГ. Вибір стратегії в залежності від фази життєвого циклу підприємства. Характеристика етапів життєвого циклу залежно від типу стратегії конкурентної боротьби підприємства на ринку. Створення та реорганізація підприємства. Поглинання, злиття, розділення, відокремлення та ліквідація підприємства. Банкрутство. Основні завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.

ТЕМА 5. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРГ

Сутність організування та її місце в системі управління. Сутність та види організаційних структур управління. Лінійна структура. Функціональна структура. Матрична структура. Проектна структура. Підприємницька структура. Адхократична структура. Партисипативна структура. Віртуальна структура. Сітьова (мережева) структура. Елементи структури.

Фактори, що впливають на формування організаційної структури управління. Критерії оцінки та методи вибору організаційної структури.

Принципи побудови організаційних структур.

Розподіл прав і відповідальності. Системи розподілу прав та відповідальності Централізація та децентралізація. Поняття спеціалізації. Групування робіт та координація діяльності. Розподіл та кооперація праці.

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРГ

Значення людського фактору в управлінні підприємством, поняття мотивації. Потреба. Винагорода. Якість життя працівників.

Теорії і моделі мотивації. Первісні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Теорія потреб А. Маслоу. Теорія МакКлеланда. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія справедливості Адамса. Теорія очікувань Віктора Врума. Модель Портера-Лоулера. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу.

Стимулювання праці: цілі, принципи, види і форми.

Форми та методи мотивації працівників на підприємствах ГРГ.

ТЕМА 7. КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМТВАХ ГРГ

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролю.

Види контролю. Попередній контроль. Поточний контроль. Заключний контроль.

Процес контролю. Етапи процесу контролю. Стандарти і масштаби допуску. Вимірювання результатів. Зворотній зв'язок при контролі. Коректувальні дії після здійснення контролю.

Методи та форми контролю на підприємствах ГРГ.

ТЕМА 8. ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ГРГ

Малий бізнес як одна з форм господарювання в ГРГ. Переваги та недоліки малого бізнесу. Малі підприємства.

Франчайзинг в ГРГ. Поняття: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза. Види франчайзингу: товарний, виробничий, бізнесовий (діловий). Переваги та недоліки для франчайзера і франчайзі.

Контракти на управління в ГРГ. Переваги та недоліки.

Операційні ланцюги в індустрії гостинності.

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Процес комунікації. Поняття комунікації. Умови здійснення комунікації. Модель процесу комунікації. Організація процесу комунікацій на підприємствах ГРГ.

Міжособові та організаційні комунікації. Значення та види комунікацій на підприємстві ГРГ. Особисті комунікації. Основні методи між особових комунікацій. Організаційні комунікації. Типи організаційних комунікацій. Методи вдосконалення особистих та організаційних комунікацій. Характеристика комунікаційних мереж та стилів в ГРГ. Види комунікаційних мереж (вертикальні, горизонтальні та діагональні). Види комунікаційних стилів.

Управління комунікаційними процесами. Характеристика перешкод комунікаційного процесу (міжособистісні та організаційні). Основні методи вирішення комунікаційних проблем. Стель і стратегія між особових комунікацій. Підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Модуль № 2.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДПРИЄМСТВАХ ГРГ

ТЕМА 10. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Підготовка до розробки управлінського рішення. Розробка управлінського рішення. Процес прийняття управлінських рішень. Поняття і характерні особливості управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття

управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень в підприємствах ГРГ.

Модель прийняття управлінського рішення: раціональна, обмеженої раціоналізації, політична. Основні етапи прийняття управлінських рішень.

Класифікація управлінських рішень та вимоги до них. Взаємозалежність рішень. Принципи прийняття рішень.

ТЕМА 11. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Поняття і сутність лідерства. Поняття: повноваження, вплив, влада. Основні форми влади. Традиційна влада. Влада через винагороду. Влада через примус. Харизматична влада. Експертна влада. Основні форми впливу. Поняття лідера. Види лідерства. Співвідношення понять лідера та керівника. Характеристика лідера. Варіанти поєднання лідера та керівника.

Поведінкові теорії лідерства. Стиль керівництва. Авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль. Діапазон керування Р. Лайкерта. Двовірне трактування стилів керування. Додаткові стилі керування: патерналізм, опортунізм, фасадизм.

Ситуаційні теорії лідерства. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара.

ТЕМА 12. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Поняття, цілі та задачі кадрового менеджменту.

Підбір персоналу. Планування, набір, відбір персоналу. Добір кадрів, наймання персоналу. Джерела, форми та методи формування трудових ресурсів підприємств ГРГ. Поняття резюме. Організаційно-розпорядчі документи. Документи з особового складу. Психологічний аналіз особи працівника.

Організація праці та оплати праці працівників. Поняття морального та матеріального стимулювання праці. Система організації матеріального стимулювання працівників. Форми оплати праці в підприємствах ГРГ.

Оцінка ефективності праці персоналу. Поняття продуктивності праці. Фактори впливу на продуктивність праці. Основні резерви підвищення продуктивності праці в підприємствах туристичної індустрії. Просування персоналу. Підготовка керівних кадрів.

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ СТРЕСІВ

Поняття та види конфліктів: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт. Вертикальні, горизонтальні, змішані конфлікти. Трудові, психологічні, соціальні, організаційні, емоційні конфлікти. Конструктивні, деструктивні конфлікти. Відкриті, приховані, потенційні конфлікти. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності, в цілях, відмінності в уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікації та ін.

Методи вирішення конфліктів та управління конфліктними ситуаціями. Структурні методи: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загально-організаційних координаційних цілей, використання системи винагород. Міжособові: ухилення, згладжування, примушування, компроміс і вирішення проблем.

Природа та управління стресами. Фактори виникнення стресових ситуацій: організаційні, особисті. Допомога у стресовій ситуації. Попередження стресів.

ТЕМА 14. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Поняття та мета самоменеджменту та основні напрямки діяльності по його організації.

Вимоги до сучасного менеджера. Придатність людини до управлінської діяльності. Шляхи досягнення професіоналізму в управлінні.

Принципи раціонального використання часу керівника. Планування особистої праці керівника, вибір пріоритетних справ у діяльності менеджера. Раціоналізація телефонних контактів.

Поняття делегування. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.

Організація робочого місця керівника та технічне забезпечення роботи менеджера підприємства ГРГ.

ТЕМА 15. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття кризи та основні фактори виникнення кризових ситуацій. Причини та умови виникнення кризової ситуації на підприємстві ГРГ. Основна класифікація факторів виникнення та наслідки кризових ситуацій.

Типологія кризових ситуацій в організації: за масштабами, за проблематикою, за структурою відносин у соціально-економічній системі, за передбаченістю, за причинами виникнення.

Мета, зміст та принципи антикризового управління. Ризик-менеджмент як різновид антикризового менеджменту.

Антикризова програма підприємства. Структура програми антикризових заходів. План антикризових заходів. Розробка антикризової політики підприємства ГРГ як генерального напрямку діяльності керівництва підприємства. Основні етапи розробки антикризової політики підприємств ГРГ та умови забезпечення ефективності антикризового менеджменту.

Формування системи антикризового управління в організації. Необхідність створення служби антикризового управління на підприємствах ГРГ, особливості її створення.

ТЕМА 16. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГРГ

Суть та основні види господарського ризику в діяльності підприємств ГРГ. Невизначеність (об'єктивна, суб'єктивна). Наслідки в ризикології. Ризикова діяльність. Ризикові події об'єктивного та суб'єктивного характеру. Причини

ризиків. Фактори ризику. Ризикова ситуація. Класифікація ризиків. За масштабом джерел виникнення ризиків в економіці. За результатами наслідків: виправдані, невинуваті. За можливими наслідками для туристичного підприємства: ризики надзвичайної діяльності, ризики звичайної діяльності, ризики виробничої діяльності, ризики збутової діяльності, ризики в управлінні, ділові ризики. По відношенню до суб'єкта господарської діяльності: зовнішні, внутрішні.

Зміст та інструменти управління ризикозахищеністю підприємства ГРГ. Поняття ризикозахищеності. Складові процесу управління ризиком.

Характеристика методів нейтралізації (управління) ризиків та оцінка їх ефективності. Уникнення ризику. Диверсифікація. Лімітування. Хеджування. Розподіл ризиків

ТЕМА 17. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРГ

Принципові підходи до організаційних змін та їх характеристика. Управління змінами.

Поняття та етапи реструктуризації. Передумови та етапи реструктуризації підприємства ГРГ. Необхідність, сутність і мета реструктуризації підприємства ГРГ. Характеристика етапів проведення реструктуризації: підготовка, збір інформації і визначення проблем, вироблення та доведення до виконавців розв'язуваних проблем, організаційно-технічне проектування, соціальне проектування, перетворення.

Характеристика форм і видів реструктуризації.

Сутність та основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів у підприємстві ГРГ. Реінжиніринг як нова технологія розвитку сучасного бізнесу. Характеристика основних етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів в організації. Організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві ГРГ.

Подолання опору змінам на підприємстві.

ТЕМА 18. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Зміст, цілі, завдання та функції інноваційного менеджменту. Сутність і передумови здійснення інноваційної діяльності на підприємствах ГРГ. Сфера інноваційної діяльності: ринок новацій, ринок чистої конкуренції інновацій, ринок інвестицій.

Поняття та класифікація інновацій. Новація. Інноваційний лаг.

Поняття та етапи інноваційного процесу. Характеристики інноваційного процесу. Основні етапи формування інноваційного процесу: фундаментальні дослідження, дослідження прикладного характеру, експериментальні розробки, процес комерціалізації.

Оцінка ефективності інновацій. Інноваційний проект. Показники ефективності інноваційного проекту. Методи оцінки економічної ефективності інноваційних проектів.

ТЕМА 19. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРГ

Зміст категорії «ефективність управління». Поняття ефективності управління та її складові.

Концепції визначення ефективності управління. Цільова концепція. Системна концепція. Концепція балансу інтересів. Функціональна концепція. Композиційна концепція.

Підходи до оцінки ефективності управління. Інтегральний підхід. Рівневий підхід. Часовий підхід.

Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	Денна форма навчання					Заочна форма навчання				
	усь ого	у тому числі				усь ого	у тому числі			
		лекції	практичні	інд	с.р.		лекції	практичні	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1.										
1. Менеджмент та еволюція його розвитку	6	2			4	6				6
2. Планування на підприємствах ГРГ	7	2	2		3	8	2			6
3. Стратегічний менеджмент	8	2	2		4	8	2			6
4. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу підприємства	6	2			4	7				7
5. Функція організації на підприємствах ГРГ	7	2	2		3	8	2			6
6. Мотивація на підприємствах ГРГ	8	2	2		4	8	2			6
7. Контроль на підприємствах ГРГ	7	2	2		3	7				7
8. Форми управління господарською діяльністю у сфері ГРГ	8	2	2		4	8	2			6
9. Інформаційне та комунікаційне забезпечення менеджменту	6	2			4	7				7
Модульна контрольна робота №1	2		2							
Разом за змістовим модулем 1	65	18	14		33	67	10	-		57
Змістовий модуль 2.										
10. Прийняття управлінських рішень	8	2	2		4	8	2			6
11. Керівництво та лідерство	7	2	2		3	8	2			6
12. Кадровий менеджмент	7	2	2		3	6				6
13. Управління конфліктами та попередження стресів	7	2	2		3	6				6
14. Самоменеджмент	7	2	2		3	8	2			6
15. Основи антикризового менеджменту	6	2			4	6				6
16. Управління ризикозахисністю в підприємствах ГРГ	6	2			4	6				6
17. Організаційні зміни на підприємствах ГРГ	8	2	2		4	6				6
18. Інноваційний менеджмент	6	2			4	6				6
19. Ефективність управління підприємствами ГРГ	6	2			4	8	2			6
Модульна контрольна робота №2	2		2							
Разом за змістовим модулем 2	70	20	14		36	68	8	-		60
Разом	135	38	28		69	135	18	-		117

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ТЕМ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Особливості управління підприємствами ГРГ
2. Проблематика та основні завдання менеджменту вітчизняних підприємств ГРГ.
3. Переваги і недоліки різних організаційно-правових форм діяльності господарських організацій.
4. Проблеми управління підприємств ГРГ в Україні та світі.
5. Особливості організації та управління сучасними готельними та ресторанными ланцюгами.
6. Тенденції розвитку франчайзингу в готельній індустрії.
7. Малий бізнес як одна з форм господарювання в ГРС.
8. Проблеми та особливості управління підприємствами малого бізнесу.
9. Проблеми державного регулювання і підтримки розвитку малого бізнесу в Україні.
10. Дослідження сучасних тенденцій в розвитку контрактних відносин в індустрії гостинності.
11. Методи мотивації працівників ресторанної сфери
12. Специфічні методи контролю працівників в підприємствах ГРГ
13. Характеристика функцій сучасного готельного комплексу.
14. Проблеми і труднощі налагодження ділових і міжособистісних комунікацій у менеджменті.
15. Комунікаційна структура управління підприємством ГРГ.
16. Умови ефективності управлінських рішень.
17. Види організаційних структур управління сучасним закладом ресторанного господарства при готельному комплексі.
18. Основні етапи створення нового продукту (послуги) на підприємствах ГРГ.
19. Інноваційна діяльність на підприємствах ГРГ.
20. Основні різновиди новацій в сфері туризму.
21. Основні етапи інноваційного процесу на підприємствах ГРГ.
22. Характеристика основних видів інноваційних стратегій в сфері ГРГ
23. Основні етапи розробки інноваційної політики.
24. Принципи відбору першочергових нововведень.
25. Форми державної підтримки інноваційної діяльності в Україні.
26. Основні етапи формування інвестиційної стратегії підприємств ГРГ.
27. Особливості формування інвестиційного проекту на підприємствах ГРГ.
28. Методи управління інвестиційними проектами в підприємствах ГРГ.
29. Управління ризиками на підприємствах ГРГ
30. Особливості розробки антикризової політики закладів ГРГ

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни є:

- контроль за виконанням модульних завдань (письмові роботи);
- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру (практичні заняття);
- контроль індивідуальної (самостійної) роботи.

Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання

Форми поточного контролю: усне опитування

Форма модульного контролю: письмове опитування

Форма підсумкового семестрового контролю: усний іспит

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання модульних завдань. Після виконання програми змістового модуля у визначений деканатом термін здійснюється поточний модульний контроль у вигляді письмової роботи, який оцінюється у межах від 0 до 40 балів.

Оцінювання систематичності та активності роботи студента. Протягом семестру проводяться практичні заняття для перевірки засвоєння теоретичної частини навчальної дисципліни та практичного закріплення здобутих знань, дане оцінювання здійснюється в межах від 0 до 60 балів.

Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю

Оцінювання навчальних досягнень студента здійснюється відповідно до «Положення про оцінювання навчальних досягнень студентів УжНУ за кредитно-модульною системою» (затверджено наказом ректора ДВНЗ «УжНУ» № 03/01-17 від 03.03.2015 року), а також «Положенням про порядок та методику проведення семестрових (курсівих) екзаменів і заліків в УжНУ» (затверджено наказом ректора ДВНЗ «УжНУ» № 698/01-17 від 08.05.2015 року).

Після виконання змістового модуля здійснюється поточний контроль у вигляді письмової роботи. Оцінювання навчальних досягнень та практичних навичок студентів здійснюються за 100-бальною системою.

Студент, який в результаті поточного оцінювання або підсумкового контролю за модулем отримав більше 60 балів, має право не складати іспит з дисципліни. У такому випадку в заліково-екзаменаційну відомість заноситься загальна підсумкова оцінка. При умові, що студент(ка) хоче покращити підсумкову оцінку за модуль із дисципліни, він (вона) має складати залік чи іспит.

Студент, який за результатами модульних контролів отримав оцінку «F» (0-34 бали), повинен до проведення підсумкового контролю покращити цю оцінку

принаймні до показника FX (35-59 балів) під час чергування викладача на кафедрі. Без такого покращення він (вона) до підсумкового контролю не допускається.

Студент, який в результаті підсумкового оцінювання за модулем отримав менше 60 балів зобов'язаний скласти залік (іспит) з дисципліни. У разі, коли відповіді студента під час заліку (іспиту) оцінені менш ніж на 60 балів, він (вона) отримує незадовільну підсумкову оцінку.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

Мінімальний бал для отримання позитивної оцінки – 60, максимальний – 100	Оцінка за розширеною Національною шкалою (іспит / залік)	Критерії знань	Оцінка за шкалою ECTS
90 та вище	відмінно	<p>Студент виявляє початкові творчі здібності, самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, оцінює окремі нові факти, явища, ідеї; знаходить джерела інформації та самостійно використовує їх відповідно до цілей, поставлених викладачем дисципліни.</p> <p>Студент вільно висловлює власні думки, визначає програму особистої пізнавальної діяльності, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особисту позицію щодо них; без допомоги викладача знаходить джерела інформації і використовує одержані відомості відповідно до мети та завдань власної пізнавальної діяльності.</p> <p>Студент використовує набуті знання і вміння в нестандартних ситуаціях.</p>	A
82-89	дуже добре	<p>Студент вільно (самостійно) володіє вивченим обсягом матеріалу, в тому числі застосовує його на практиці; вільно вирішує завдання в</p>	B

		нестандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу дисципліни.	
74-81	добре	Студент вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати її на практиці, контролювати власну діяльність, виправляти помилки і добирати аргументи на підтвердження певних думок під керівництвом викладача.	C
64-73	задовільно	Студент може відтворити значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, за допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, порівнювати, робити висновки, виправляти допущені помилки.	D
60-63	достатньо	Студент володіє матеріалом на рівні, вищому за початковий, здатний за допомогою викладача логічно відтворити значну його частину.	E
35-59	незадовільно	Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу з дисципліни.	FX
1-34	неприйнятно	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів дисципліни, що позначаються ним окремими словами чи реченнями.	F

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ № 1:

1. Менеджмент як процес управління.
2. Виникнення та еволюція менеджменту.
3. Управління підприємствами ГРГ як відкритої системи.
4. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
5. Класифікація планів.
6. Процес встановлення цілей підприємства.
7. Концепція життєвого циклу підприємства ГРГ.
8. Моделі життєвого циклу підприємства ГРГ.
9. Проблеми та завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства ГРГ.
10. Поняття організаційної діяльності та організаційної структури управління.
11. Бюрократичні організаційні структури
12. Адаптивні організаційні структури
13. Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру.
14. Принципи побудови організаційних структур.
15. Розподіл прав і відповідальності. Централізація та децентралізація.
16. Поняття і сутність мотивації.
17. Види та форми мотивації працівників
18. Змістовні теорії мотивації.
19. Процесні теорії мотивації.
20. Поняття контролю та його місце в системі управління.
21. Етапи процесу контролю.
22. Види контролю.
23. Параметри ефективної системи контролю.
24. Контроль поведінки працівників на підприємстві.
25. Зміст проектування роботи на підприємствах ГРГ.
26. Моделі проектування роботи на підприємствах ГРГ.
27. Фактори проектування підприємства ГРГ.
28. Поняття масштабу керованості.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ № 2:

1. Поняття і сутність лідерства.
2. Поведінкові теорії лідерства.
3. Ситуаційні теорії лідерства.
4. Процес прийняття управлінських рішень.
5. Моделі прийняття управлінського рішення.
6. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
7. Поняття, цілі та задачі кадрового менеджменту.
8. Підбір персоналу.
9. Організація праці та оплати праці працівників.
10. Оцінка ефективності праці персоналу.
11. Організація процесу комунікацій на підприємствах ГРГ.
12. Значення та види комунікацій на підприємстві.
13. Характеристика комунікаційних мереж та стилів.
14. Характеристика перешкод комунікаційного процесу.
15. Поняття та види конфліктів.
16. Методи вирішення конфліктів та управління конфліктними ситуаціями.
17. Природа та управління стресами.
18. Поняття та мета самоменеджменту.
19. Принципи раціонального використання часу керівника.
20. Методи ефективного управління часом
21. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.
22. Аналіз та заходи щодо усунення основних поглиначів часу сучасного менеджера
23. Зміст, цілі, завдання та функції інноваційного менеджменту.
24. Поняття та класифікація інновацій.
25. Поняття та етапи інноваційного процесу.
26. Оцінка ефективності інновацій.
27. Зміст категорії «ефективність управління».
28. Концепції визначення ефективності управління.
29. Підходи до оцінки ефективності управління.
30. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

ЗРАЗОК ВАРІАНТА МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

I. Дайте повну відповідь:

1. Менеджмент як процес управління.
2. Поняття організаційної діяльності та організаційної структури управління.

II. Виберіть один правильний варіант відповіді:

- 1) Внутрішнє середовище підприємства:
 1. формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції та послуг

2. сукупність змінних, які знаходяться за межами підприємства і не являються сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту
3. сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування
4. всі відповіді вірні

2) Управлінське рішення це:

1. результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети
2. можливість впливати на поведінку інших
3. сукупність прийомів впливу на систему
4. заохочення творчого мислення

3) Менеджмент – це:

1. сукупність принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення його ефективності та прибутковості
2. сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування
3. сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле
4. сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

4) Продуктом управлінської праці є:

1. управлінські рішення
2. інформація
3. обчислювальна техніка
4. майно

5) Слабкою стороною діяльності малих підприємств є:

1. труднощі з фінансуванням
2. швидкий строк окупності витрат
3. малі строки будівництва та реконструкції підприємства
4. простота управління підприємством

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, контролю, регулювання.
2. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.
3. Процес планування, організації, мотивації.
4. Процес організації і контролю.

2. Визначте, що таке об'єкт управління?

1. Людина чи група людей, якими управляють.
2. Апарат управління.
3. Люди, які займаються управлінням.
4. Люди, які виконують певні завдання.

3. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

4. Що таке ситуаційний підхід до управління?

1. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.
2. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій.
3. Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.
4. Прийоми для досягнення цілей організації.

5. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

1. Окремі підрозділи організацій.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Організації та процеси, що в них здійснюються.

6. "Батьком" школи наукового управління вважається:

1. А.Файоль.
2. Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор.
4. М.Фоллет.

7. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е.Мейо.
4. М. Фоллет.

8. Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

9. Які три підходи до управління отримали найбільше розповсюдження, починаючи з кінця 50-х років ХХ століття:

1. Процесний, змістовний, мотиваційний підходи.
2. Системний, мотиваційний, поведінський підходи.
3. Ситуаційний, поведінський, змістовний підходи.
4. *Процесний, системний, ситуаційний підходи.*

10. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

1. Системним підходом.
2. Ситуаційним підходом.
3. *Процесним підходом.*
4. Поведінським підходом.

11. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

1. Поведінським підходом.
2. *Процесним підходом.*
3. Ситуаційним підходом.
4. *Системним підходом.*

12. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

1. *Ситуаційний підхід.*
2. Системний підхід.
3. Процесний підхід.
4. Поведінський підхід.

13. Що слід розуміти під організацією?

1. Групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку.
2. Групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління.
3. Групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.
4. Групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

14. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?

1. Взаємодією із внутрішнім середовищем.
2. Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.
3. Взаємодією із виробниками товарів.
4. Взаємодією із зовнішнім середовищем.

15. Які основні загальні риси має організація?

1. Наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища.
2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці.
3. Наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності.
4. Наявність вертикального поділу праці.

16. Що таке ціль організації?

1. Кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань.
2. Результат діяльності організації.
3. Конкретний результат діяльності.
4. Конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

17. На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

1. Горизонтальному поділі управлінської праці.
2. Вертикальному поділі управлінської праці.
3. Вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці.
4. Необхідності контролювати діяльність персоналу.

18. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном, це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Повне товариство.
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
4. Повне товариство з додатковою відповідальністю.

19. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум - додатково майном, що їм належить, це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Повне товариство.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
4. Товариство з додатковою і обмеженою відповідальністю.

20. Що таке асоціації?

1. Договірні об'єднання, які створені з метою постійної координації господарської діяльності.
2. Об'єднання, які займаються господарською (комерційною) діяльністю.
3. Підприємства, які займаються комерційною діяльністю.
4. Підприємства, які створені для отримання прибутку.

21. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

22. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Споживачі, конкуренти, закони.
2. Цілі, завдання.
3. Персонал, технології.
4. Структура управління.

23. Горизонтальний розподіл праці – це:

1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.
2. Розподіл влади між керівниками різних рівнів управління.
3. Розподіл значного обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання.
4. Розподіл праці між керівником і підлеглими.

24. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад і супідрядність взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією,
2. Склад ланок управління організацією.
3. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
4. Розподіл управлінського персоналу на підрозділи.

25. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

1. Організація, планування, контроль, мотивація.
2. Планування, організація, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, мотивація, контроль.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

26. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?

1. Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
2. Встановлення цілей організації.
3. Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
4. Визначення способів досягнення цілей організації.

27. Що слід розуміти під поняттям "функція мотивації"?

1. Процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей.
2. Спонування себе до ефективної діяльності.
3. Процес спонування себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.
4. Спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

28. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. Після виконання певних робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

29. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. Після виконання запланованих робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

30. Стратегія організації – це:

1. Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
2. Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
3. План реалізації цілей.
4. Поточні плани для досягнення цілей.

31. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління ?

1. Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.
2. Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
3. Орієнтація на нововведення.
4. Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

32. Повноваження – це:

1. *Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання певних завдань.*
2. *Право розпоряджатися фінансовими ресурсами.*
3. *Право розпоряджатися людськими ресурсами.*
4. *Право розпоряджатися майном підприємства.*

33. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. *Змістовні та організаційні.*
2. *Змістовні та процесуальні.*
3. *Процесуальні та матеріально-грошові.*
4. *Змістовні та грошові.*

34. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. *Влади і причетності.*
2. *Успіху і влади.*
3. *Влади, успіху, причетності.*
4. *Влади і економічної зацікавленості.*

35. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. *Гігієнічні та економічні.*
2. *Економічні та психологічні.*
3. *Гігієнічні та психологічні.*
4. *Гігієнічні та мотиваційні.*

36. Що слід розуміти під терміном "потреба"?

1. *Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.*
2. *Відчуття нестачі чого-небудь.*
3. *Відчуття психологічної нестачі чого-небудь.*
4. *Відчуття фізіологічної та матеріальної нестачі чого-небудь.*

37. Методи менеджменту – це:

1. *Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.*
2. *Засіб впливу на персонал.*
3. *Засоби впливу на об'єкти управління.*
4. *Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.*

38. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами?

1. *Засоби впливу на керовані системи.*
2. *Засоби впливу на колективи і окремих працівників, що ґрунтуються на використанні об'єктивних (організаційних) відносин між ними.*
3. *Методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання.*
4. *Методи впливу на окремих працівників.*

39. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

1. Введення в дію відповідних нормативних актів управління.
2. Розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання.
3. Розроблення відповідних інструкцій для персоналу.
4. Розроблення і введення в дію окремих правил.

40. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?

1. Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.
2. Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.
3. Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.
4. Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

41. Економічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

42. Соціально-психологічні методи менеджменту – це:

1. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
2. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

43. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
3. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

44. Управлінське рішення – це:

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.

2. Результат діяльності менеджерів.
3. *Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.*
4. Форма керівництва організацією.

45. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

1. Постанови, розпорядження та приписи.
2. Постанови та накази.
3. *Накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.*
4. Накази і вказівки.

46. Довгострокові рішення спрямовані на:

1. Виконання стратегічних і тактичних завдань.
2. Вирішення переважно довгострокових завдань.
3. *Вирішення стратегічних завдань.*
4. Вирішення переважно тактичних завдань.

47. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

1. У залученні тільки досвідчених, з практичним досвідом, керівників підрозділів.
2. *У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.*
3. У залученні керівників провідних підрозділів для вироблення найважливіших рішень.
4. У залученні всіх фахівців для вироблення рішень.

48. Основними вимогами до управлінських рішень є:

1. Обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність.
2. *Обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність.*
3. Цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність.
4. Обґрунтованість і законність.

49. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. *Досягнення цілей організації.*
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. Вплив на діяльність колективу.

50. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

1. На середньому і вищому рівнях управління.
2. *На вищому, середньому і нижчому рівнях управління.*
3. На вищому і найвищому рівнях управління.

4. На найвищому і середньому рівнях управління.

51. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень ?

1. Особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації.
2. Особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.
3. Ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління.
4. Зрілість управлінського персоналу.

52. Що таке комунікація?

1. Обмін інформацією між декількома підрозділами.
2. Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.
3. Обмін будь-якою інформацією.
4. Обмін інформацією між двома чи декількома людьми.

53. Що слід розуміти під комунікаційним процесом ?

1. Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
2. Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.
3. Обмін інформацією між керівниками.
4. Процес обміну інформацією між двома чи декількома людьми з метою вирішення певних проблем.

54. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

1. Збирач інформації.
2. Відправник інформації.
3. Засіб збирання інформації.
4. Засіб передачі інформації.

55. Які існують основні етапи обміну інформацією?

1. Надходження ідеї та декодування інформації.
2. Надходження ідеї, кодування і вибір каналу передачі, декодування інформації, зворотній зв'язок.
3. Кодування та передача інформації.
4. Кодування інформації.

56. Лідерство в управлінні – це:

1. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
2. Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
3. Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
4. Здатність впливати на окремі групи людей.

57. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організації.
3. *Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.*
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

58. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
3. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.
4. *Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.*

59. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. *Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.*

60. На чому ґрунтується експертна влада?

1. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.
2. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.
3. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.
4. *На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.*

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ІСПИТ)

1. Менеджмент як процес управління.
2. Виникнення та еволюція менеджменту.
3. Управління підприємствами ГРГ як відкритої системи.
4. Характеристика середовища підприємства ГРГ
5. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
6. Класифікація планів.
7. Процес встановлення цілей підприємства.
8. Поняття стратегічного планування.
9. Особливості розробки стратегій різних рівнів.
10. Класифікація стратегій організації.
11. Етапи процесу розробки стратегії.
12. Сутність і основні завдання SWOT-аналізу
13. Концепція життєвого циклу підприємства ГРГ.
14. Проблеми та завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства ГРГ.
15. Поняття організаційної діяльності та організаційної структури управління.
16. Типи організаційних структур.
17. Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру.
18. Поняття і сутність мотивації.
19. Змістовні теорії мотивації.
20. Процесні теорії мотивації.
21. Види та форми мотивації працівників
22. Поняття контролю та його місце в системі управління.
23. Етапи процесу контролю.
24. Види контролю.
25. Параметри ефективної системи контролю.
26. Контроль поведінки працівників на підприємстві.
27. Методи контролю якості
28. Малий бізнес як одна з форм господарювання в ГРГ.
29. Франчайзинг у ГРГ.
30. Контракти на управління в ГРГ.
31. Операційні ланцюги в індустрії гостинності.
32. Організація процесу комунікацій на підприємствах ГРГ.
33. Значення та види комунікацій на підприємстві ГРГ.
34. Характеристика комунікаційних мереж та стилів.
35. Характеристика перешкод комунікаційного процесу.
36. CRM - система управління відносинами з клієнтами
37. Поняття і сутність лідерства.

38. Поведінкові теорії лідерства.
39. Ситуаційні теорії лідерства.
40. Процес прийняття управлінських рішень.
41. Моделі прийняття управлінських рішень.
42. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
43. Поняття, цілі та задачі кадрового менеджменту.
44. Підбір персоналу.
45. Організація праці та оплати праці працівників.
46. Оцінка ефективності праці персоналу.
47. Поняття та види конфліктів.
48. Методи вирішення конфліктів та управління конфліктними ситуаціями.
49. Природа та управління стресами.
50. Поняття та мета самоменеджменту.
51. Вимоги до сучасного менеджера.
52. Принципи раціонального використання часу керівника.
53. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.
54. Організація робочого місця керівника та технічне забезпечення роботи менеджера.
55. Сутність підприємницького ризику. Невизначеність.
56. Класифікація ризиків.
57. Зміст та інструменти управління ризикозахищеністю підприємства ГРГ.
58. Поняття кризи та основні фактори виникнення кризових ситуацій.
59. Типологія кризових ситуацій в організації.
60. Мета, зміст та принципи антикризового управління.
61. Антикризова програма підприємства.
62. Принципові підходи до організаційних змін та їх характеристика.
63. Поняття та етапи реструктуризації.
64. Характеристика форм і видів реструктуризації.
65. Сутність та основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів у підприємстві ГРГ.
66. Подолання опору змінам на підприємстві.
67. Зміст категорії «ефективність управління».
68. Концепції визначення ефективності управління.
69. Підходи до оцінки ефективності управління.
70. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Законодавчі акти:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV
4. Про акціонерні товариства; Закон України від 17.09.2008 № 514-VI
5. Про господарські товариства; Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII
6. Про інвестиційну діяльність; Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII
7. Про оплату праці; Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР
8. Про підприємництво; Закон України від 07.02.1991 № 698-XII
9. Про податок на додану вартість; Закон України № 168/97-ВР від 3.04.1997 р., зі змінами і доповненнями.
10. Про оподаткування прибутку підприємств; Закон України № 83/97-ВР від 22.05.1997 р., зі змінами і доповненнями.

Основні літературні джерела:

1. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський; Харк. нац. ун-т міськ. господарства ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків. - Л.: Світ, 2005. - 189 с.
3. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення тур продукту: навч. посіб. / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – Вид. 2-ге, перероб. та допов. – Київ: Альтерпрес, 2008. – 230 с.
4. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навчальний посібник / О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згала-Лозинська. - К.: ЦУЛ, 2007. - 524 с.
5. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент / І. О. Бланк, Н. М. Гуляєва. – Київ, 2003. – 397 с.
6. Василенко, О. П. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. - Умань: Вид. "Сочінський", 2010. - 490 с.
7. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, В.І. Шостка. - К.: ЦУЛ, 2013. - 241с.
8. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - К.: Кондор, 2012. – 234 с.
9. Гаєва О.В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
10. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс, Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
11. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич - Львів: Бак, 2001. - 624с.

12. Гудзинський, О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко: заг. ред. О. Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ІПК ДСЗУ, 2010. - 321 с.
13. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. / Дяченко Т.О. – К.: Кондор, 2010. – 176 с.
14. Заславська, К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. / К. А. Заславська; Харк. нац. екон. університет. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. - 200 с.
15. Ігнат'єва, І. А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К.: КНУТД, 2012. - 242 с.
16. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник / В. К. Кіптенко. – К.: Знання, 2010. – 502 с.
17. Кожушко, Л. Ф. Менеджмент: навч. посіб. для студ. напряму підготов. "Економіка і підприємництво" / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне: НУВГП, 2010. - 346 с.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К.: Кондор, 2013. – 151 с.
19. Кудла, Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник / Н. Є. Кудла. - К.: Знання, 2012. - 343 с.
20. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
21. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка”, „Інтелект-захід”, 2007. – 384 с.
22. Куриляк, В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія / В. Є. Куриляк. - К.: Кондор, 2010. - 480 с.
23. Лепейко, Т. І. Менеджмент: навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. - 204 с.
24. Лепейко, Т. І. Менеджмент інформаційної сфери: навч. посіб. / Лепейко Т. І., Мазоренко О. В., Сорокіна А. С.; Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. - 132 с.
25. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник/ А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К.: Атіка, 2007. – 564 с.
26. Мальська М. П. Планування діяльності туристичних підприємств: навч. посіб / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – Київ: Знання, 2005. – 241 с.
27. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навч. посібн. / М.П. Сальська, І.Г. Пандяк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
28. Мельниченко С.В. Менеджмент підприємства туристичної індустрії: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 218 с.

29. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
30. Менеджмент: навч. посіб. / [Гончарук А. Г. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук А. Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О.: Фенікс, 2012. - 296 с.
31. Менеджмент: підручник / [М. М. Єрмошенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. М. Єрмошенка]; Нац. акад. упр. - К.: Нац. акад. упр., 2011. - 656 с.
32. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Р. З. Дарміць]; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., допов. і переробл. - Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2011. - 172 с.
33. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посібник / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.; за ред. Г. Т. П'ятницької. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНТЕУ, 2010. – 430 с.
34. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - 2-ге видання. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
35. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеч. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 348 с.
36. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с
37. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с
38. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К.: Ліра-К. – 2015. – 346 с.
39. Панченко Ю. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навч. посібник./ Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. – 342 с
40. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навч. посіб. / Х.Й. Роглев– К.: Кондор, 2005. – 408 с
41. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навчальний посібник: для економ. вузів/ Л.І. Скібіцька; Міністерство освіти і науки України. - К.: Кондор, 2009. – 528 с.
42. Скрипко, Т. О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / Скрипко Т. О., Ланда О. О.; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л.: Вид-во Львів. комерц. акад., 2012. - 299 с.
43. Стадник, В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - 2-ге вид., випр. і допов. - К.: Академвидав, 2010. - 472 с.
44. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туркомплексах :підручник / Т.Г. Сокол. - К.: Альтерпрес, 2009. - 447 с.
45. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник/ М.В. Туленков. - К.: Каравела, 2012. - 304 с.
46. Тягунова Н. М. Основи організації туристичного бізнесу. Кредитно-модульний курс: навч. посіб. / Н. М. Тягунова. – К.: ЦУЛ, 2014. – 130 с.
47. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. - 2-е вид., випр., доп. - К.: Академвидав, 2007. - 576 с.

48. Хмурова, В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / В. В. Хмурова; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К.: КНУТД, 2011. - 247 с.
49. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2014. – 422 с.
50. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / За ред. проф. І.М.Школи. - Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. - 662 с.

Internet-джерела:

11. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
12. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації World Tourism Organization (UNWTO): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/>
13. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Державне агентство розвитку туризму України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/DARTUkraine/>
15. Платформа для управлінців. Проект CEO CLUB UKRAINE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://executives.com.ua/>
16. <https://www.restorator.ua/> журнал Ресторатор
17. <http://www.management.com.ua/> – Інтернет портал для управлінців
18. <http://open.kmbs.ua/> - Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи
19. <https://pos-sector.net/category/dlja-restoratora/> POS-сектор для рестораторів
20. <http://horeca.ua/ukr/> Готелі, Ресторани, Кейтеринг
21. <https://horeca-ukraine.com/category/horeca-info/analytics/> Аналітика в сфері ресторанного бізнесу