

**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**

## **у туризмі**

Рівень вищої освіти	Перший (бакалавр)
Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	242 Туризм
Освітня програма	Туризм
Статус дисципліни	Обов'язкова
Мова викладання	Українська

Методичні рекомендації з навчальної дисципліни «**Менеджмент у туризмі**» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Туризм» спеціальності 242 Туризм, галузі знань 24 Сфера обслуговування/ Укладач Г.В. Кіш. Ужгород, ДВНЗ «УжНУ», 2021. 42 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.

## ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Очікувані результати навчання.....	6
4. Опис навчальної дисципліни.....	10
5. Програма навчальної дисципліни .....	11
6. Структура навчальної дисципліни.....	18
7. Орієнтовний перелік тем індивідуальних завдань.....	19
8. Засоби діагностики та критерії оцінювання результатів навчання.....	20
9. Перелік питань для модульної контрольної роботи № 1.....	24
10. Перелік питань для модульної контрольної роботи № 2.....	25
11. Тестові завдання для самоперевірки.....	27
12. Перелік питань для підсумкового модульного контролю (іспит).....	37
13. Рекомендовані джерела інформації.....	39

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент у туризмі» висвітлює теоретичний матеріал щодо сутності економічних явищ і процесів в індустрії туризму України їх взаємозв'язків, і розвиває у студентів практичні навички управління туристичними підприємствами.

В сучасних умовах розвиток туристичної сфери України характеризується адаптацією реформованих підприємств до ринкових умов. Набуває актуальності комплексне вирішення сучасних проблем підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, що почали поступово наближатись до світових стандартів.

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

Для отримання необхідних знань з дисципліни «Менеджмент у туризмі» 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 у туризмі» 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 та вирішення модельованих ситуацій. 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** курсу є формування сучасного системно-адаптивного мислення в сфері управління з урахуванням специфіки галузі, підготовка ефективних менеджерів, які зможуть забезпечити стабільний розвиток суб'єктів господарювання туристичної сфери.

Основними **завданнями** дисципліни є вивчення основних понять менеджменту в туризмі, надання знань про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства, вивчення впливу макро- та мікросередовища на діяльність туристського підприємства, формування вмінь розробляти організаційні структури, здійснювати поточне та стратегічне планування, вміння оцінювати ефективність менеджменту в туризмі.

Предметом вивчення дисципліни є особливості процесів планування, організації, мотивації та контролю в системі туристичного підприємства.

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

### Інтегральна компетентність (ІК)

Здатність комплексно розв'язувати складні професійні задачі та практичні проблеми у сфері туризму і рекреації як в процесі навчання, так і в процесі роботи, що передбачає застосування теорій і методів системи наук, які формують туризмознавство, і характеризуються комплексністю та невизначеністю умов.

### Загальні компетентності (ЗК)

ЗК04. Здатність до критичного мислення, аналізу і синтезу.

ЗК06. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК08. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК09. Вміння виявляти, ставити і вирішувати проблеми.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК14. Здатність працювати в команді та автономно.

### Фахові компетентності (ФК)

ФК2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ФК4. Здатність аналізувати діяльність суб'єктів індустрії туризму на всіх рівнях управління.

ФК6. Розуміння процесів організації туристичних подорожей і комплексного туристичного обслуговування (готельного, ресторанного, транспортного, екскурсійного, рекреаційного).

ФК7. Здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організовувати споживання туристичного продукту.

ФК8. Розуміння принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичної індустрії та її підсистем.

ФК11. Здатність використовувати в роботі туристичних підприємств інформаційні технології та офісну техніку.

ФК12. Здатність визначати індивідуальні туристичні потреби, використовувати сучасні технології обслуговування туристів та вести претензійну роботу.

ФК13. Здатність до співпраці з діловими партнерами і клієнтами, уміння забезпечувати з ними ефективні комунікації.

ФК16. Здатність працювати з документацією та здійснювати розрахункові операції суб'єктом туристичного бізнесу.

ФК17. Відстежувати тенденції функціонування національного та світового ринків туристичних послуг, встановлювати взаємозв'язок між розвитком туризму та соціально-економічними процесами у країні.

ФК18. Розробляти рекомендації для державних органів влади та органів місцевого самоврядування у сфері контролю за туристичною діяльністю.

Передумовами вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в туризмі» є опанування таких навчальних дисциплін (НД) освітньої програми (ОП):

Організація готельного господарства

Організація ресторанного господарства

### ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

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

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Організувати процес обслуговування споживачів туристичних послуг на основі використання сучасних інформаційних, комунікаційних і сервісних технологій та дотримання стандартів якості і норм безпеки.	ПР09
Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).	ПР10
Застосовувати навички продуктивного спілкування зі споживачами туристичних послуг.	ПР12
Виявляти проблемні ситуації і пропонувати шляхи їх розв'язання	ПР20
Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.	ПР21

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «Менеджмент в туризмі»:

Очікувані результати навчання з дисципліни	Шифр ПРН
Здатність налагодити процес діяльності суб'єкта підприємницької діяльності в сфері туризму починаючи з отримання дозвільних документів, закінчуючи оформленням банкрутства підприємства відповідно до нормативів та стандартів	ПР09
Здійснювати аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати функціонування підприємства туризму на ринку	ПР10
Вміти розробляти систему цілей діяльності підприємства туризму	
Проектувати організаційні структури управління, систему мотивації працівників, систему контролю на підприємствах туризму	
Оцінювати ефективність діяльності персоналу туристичних підприємств; управління та мотивація трудовими ресурсами. Розробляти вимоги до працівників закладів туризму	
Вміти налагоджувати ефективний комунікаційний процес на підприємстві. Використовувати різні стратегії організаційних комунікацій в діяльності туристичного підприємства	ПР12
Вміти проводити SWOT-аналіз діяльності підприємства туризму	ПР20
Розробляти оптимальну стратегію діяльності підприємства туризму на основі використання матриці Бостонсько-консалтингової групи	
Аналізувати ризики та визначити ризикові події, що притаманні діяльності туристичних підприємств. Розробляти систему антикризових заходів для підприємств туризму в умовах невизначеності	
Розробляти ефективні управлінські рішення на основі використання методів активізації творчого пошуку креативних альтернатив	ПР21

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ТЕМАМИ

№	Теми	Результати навчання
<b>Змістовий модуль №1</b>		
1.	Менеджмент та еволюція його розвитку	Знати базові поняття менеджменту, різні підходи до управління. Вміти аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного підприємства
2.	Планування на підприємствах туризму	Розуміти особливості різних видів планування. Вміти розробляти систему цілей туристичного підприємства
3.	Стратегічний менеджмент	Розуміти особливості стратегічного управління. Вміти проводити SWOT-аналіз, використовувати методи «пакетного менеджменту» для вибору оптимальної стратегії туристичного підприємства
4.	Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу підприємства	Розуміти специфіку менеджменту на різних етапах життєвого циклу туристичного підприємства
5.	Функція організації на підприємствах туризму	Вміти проектувати та вдосконалювати різні організаційні структури управління для туристичних підприємств
6.	Мотивація на підприємствах туризму	Розуміти сутність мотивації, базові теорії мотивації. Знати різні методи мотивації. Вміти розробляти систему мотивації для працівників закладів туристичного бізнесу
7.	Контроль на підприємствах туризму	Розуміти сутність, види та поетапність процесу контролю. Знати особливості методів контролю на туристичних підприємствах
8.	Форми управління господарською діяльністю у сфері туризму	Знати особливості функціонування, переваги та недоліки малого бізнесу, франчайзингу, системи «контракти на управління» в туристичному бізнесі
9.	Інформаційне та комунікаційне забезпечення менеджменту	Знати практичні аспекти формування інформаційного простору в туристичному підприємстві. Вміти налагодити комунікаційний процес на підприємстві.
<b>Змістовий модуль №2</b>		
10.	Прийняття управлінських рішень	Знати технологію розробки та прийняття управлінських рішень. Вміти активізувати креативний пошук альтернатив для прийняття управлінського рішення
11.	Керівництво та	Розуміти умови формування лідера. Вміти



	лідерство	розробляти та вдосконалювати особисті лідерські якості.
12.	Кадровий менеджмент	Знати особливості HR-менеджменту в сфері туристичного бізнесу. Вміти проводити підбір та відбір персоналу за певними критеріями для туристичного підприємства
13.	Управління конфліктами та попередження стресів	Знати та вміти застосовувати різні методи вирішення конфліктних ситуацій в туристичному підприємстві
14.	Самоменеджмент	Розуміти важливість самоменеджменту для формування ефективного менеджера. Вміти використовувати різні методики управління часом
15.	Основи антикризового менеджменту	Вміти розробляти антикризову програму розвитку туристичного підприємства
16.	Управління ризикозахищеністю в підприємствах туризму	Вміти використовувати різні методи нейтралізації фінансових ризиків на туристичних підприємствах
17.	Організаційні зміни на підприємствах туризму	Знати особливості проведення реструктуризації, реорганізації, ребрендингу та санації туристичного підприємства
18.	Інноваційний менеджмент	Вміти проводити аналіз та розробляти інноваційну політику для туристичних підприємств
19.	Ефективність управління підприємствами туризму	Вміти розрахувати економічну, соціальну та організаційну ефективність управління туристичних підприємств

## 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	<b>4</b>	<b>4</b>
Кількість модулів – 2	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання:  аудиторних – 4 год  самостійної роботи студента – 4	<b>7</b>	<b>7</b>
	Лекції:	
	<b>38</b>	<b>12</b>
	Практичні (семінарські):	
	<b>28</b>	<b>6</b>
Вид підсумкового контролю: іспит	Лабораторні:	
	-	-
Форма підсумкового контролю: усне опитування	Самостійна робота:	
	<b>69</b>	<b>117</b>

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Модуль №1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ**

#### **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 школа. 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 туризму як відкритою системою. Ознаки підприємства як системи. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Характеристика зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу на діяльність підприємства туризму. Міжнародні фактори зовнішнього середовища. Ефективні засоби реагування на фактори зовнішнього впливу.

#### **ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ**

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 туризму. 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. Пакутий менеджмент. Матриця Бостонсько-консалтингової групи. Матриця МкКінзі.

Оцінка стратегічних факторів та потенціалу підприємств туризму. Стратегічні фактори: конкурентні переваги, положення в міжнародному

середовищі, потенційні можливості підприємств туризму, галузеві переваги, співвідношення зі стратегією національного розвитку. Етапи аналізу стратегічних факторів. Поняття стратегічного потенціалу туризму. Напрямки оцінки стратегічного потенціалу.

#### **ТЕМА 4. МЕНЕДЖМЕНТ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

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

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 туризму. 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 ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ**

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 ТУРИЗМУ**

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 туризму.

## **ТЕМА 7. КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМТВАХ ТУРИЗМУ**

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 туризму.

## **ТЕМА 8. ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

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

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

Контракти на управління в туризмі. 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 туризму.

Міжособові та організаційні комунікації. Значення та види комунікацій на підприємстві туризму. Особисті комунікації. Основні методи між особових комунікацій. Організаційні комунікації. Типи організаційних комунікацій. Методи вдосконалення особистих та організаційних комунікацій. Характеристика комунікаційних мереж та стилів в туризмі. 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 ТУРИЗМУ**

### **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 туризму.

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 туризму. 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 туризму.

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 туризму.

#### **ТЕМА 15. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Поняття кризи та основні фактори виникнення кризових ситуацій. Причини та умови виникнення кризової ситуації на підприємстві туризму. 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 туризму як генерального напрямку діяльності керівництва підприємства. Основні етапи розробки антикризової політики підприємств туризму та умови забезпечення ефективності антикризового менеджменту.

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

#### **ТЕМА 16. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИЗМУ**

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

Причини ризику. Фактори ризику. Ризикова ситуація. Класифікація ризиків. За масштабом джерел виникнення ризиків в економіці. За результатами наслідків: виправдані, не виправдані. 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 туризму. 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 ПІДПРИЄМСТВІ ТУРИЗМУ**

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

Поняття та етапи реструктуризації. Передумови та етапи реструктуризації підприємства туризму. Необхідність, сутність і мета реструктуризації підприємства туризму. 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 туризму. Реінжиніринг як нова технологія розвитку сучасного бізнесу. Характеристика основних етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів в організації. Організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві туризму.

Подолання опору змінам на підприємстві.

## **ТЕМА 18. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Зміст, цілі, завдання та функції інноваційного менеджменту. Сутність і передумови здійснення інноваційної діяльності на підприємствах туризму. 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 ТУРИЗМУ**

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				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		лекції	практичні	інд	с.р.		лекції	практичні	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Змістовий модуль 1.</b>										
1. Менеджмент та еволюція його розвитку	6	2			4	6				6
2. Планування на підприємствах туризму	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 туризму	7	2	2		3	8		2		6
6. Мотивація на підприємствах туризму	8	2	2		4	8		2		6
7. Контроль на підприємствах туризму	7	2	2		3	7				7
8. Форми управління господарською діяльністю у сфері туризму	8	2	2		4	8	2			6
9. Інформаційне та комунікаційне забезпечення менеджменту	6	2			4	7				7
Модульна контрольна робота №1	2		2							
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>65</b>	<b>18</b>	<b>14</b>		<b>33</b>	<b>67</b>	<b>6</b>	<b>4</b>		<b>57</b>
<b>Змістовий модуль 2.</b>										
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 туризму	6	2			4	6				6
17. Організаційні зміни на підприємствах туризму	8	2	2		4	6				6
18. Інноваційний менеджмент	6	2			4	6				6
19. Ефективність управління підприємствами туризму	6	2			4	8	2			6
Модульна контрольна робота №2	2		2							
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>14</b>		<b>36</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>2</b>		<b>60</b>
<b>Разом</b>	<b>135</b>	<b>38</b>	<b>28</b>		<b>69</b>	<b>135</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>117</b>

## ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ТЕМ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

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

## 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 виконання 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

### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 1)

Поточне оцінювання та самостійна робота						Модульна контрольна робота	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	40	100
10	10	10	10	10	10		

T1, T2 ... – теми

### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 2)

Поточне оцінювання та самостійна робота						Модульна контрольна робота	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	40	100
10	10	10	10	10	10		

T1, T2 ... – теми

### Оцінювання окремих видів навчальної роботи з дисципліни

Вид діяльності здобувача вищої освіти	Модуль 1		Модуль 2	
	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)
Практичні (семінарські) заняття	6	60	6	60
Модульна контрольна робота	1	40	1	40
<b>Разом</b>		<b>100</b>		<b>100</b>

## **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 складати 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 нестандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу дисципліни.</p>	B
74-81	добре	<p>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.</p>	C
64-73	задовільно	<p>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.</p>	D
60-63	достатньо	<p>Студент володіє матеріалом на рівні, вищому за початковий, здатний за</p>	E

		допомогою викладача логічно відтворити значну його частину.	
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 туристичної індустрії як відкритої системи.
4. Характеристика середовища туристичного підприємства
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 туристичного підприємства.
14. Проблеми та завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
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. Теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга
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 туристичній індустрії.
29. Франчайзинг у туристичній індустрії.
30. Контракти на управління в туристичній індустрії.
31. Операційні ланцюги в індустрії гостинності.
32. Організація процесу комунікацій на підприємствах туристичної індустрії.
33. Значення та види комунікацій на туристичному підприємстві.
34. Характеристика комунікаційних мереж та стилів.
35. Характеристика перешкод комунікаційного процесу.
36. CRM - система управління відносинами з клієнтами



**ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ № 2:**

1. Поняття і сутність лідерства.
2. Ознаки керівника та лідера
3. Поведінкові теорії лідерства.
4. Ситуаційні теорії лідерства.
5. Двомірне трактування стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона
6. Ситуаційна модель керування Фреді Фідлера
7. Процес прийняття управлінських рішень.
8. Методи пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень
9. Модель прийняття управлінського рішення.
10. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
11. Поняття, цілі та задачі кадрового менеджменту.
12. Підбір персоналу.
13. Організація праці та оплати праці працівників.
14. Оцінка ефективності праці персоналу.
15. Поняття та види конфліктів.
16. Методи вирішення конфліктів та управління конфліктними ситуаціями.
17. Структурні методи вирішення конфліктних ситуацій
18. Природа та управління стресами.
19. Поняття та мета самоменеджменту.
20. Вимоги до сучасного менеджера.
21. Принципи раціонального використання часу керівника.
22. Принципи ефективного делегування повноважень керівника.
23. Організація робочого місця керівника та технічне забезпечення роботи менеджера.
24. Сутність підприємницького ризику. Невизначеність.
25. Класифікація ризиків.
26. Зміст та інструменти управління ризикозахищеністю підприємства туристичної індустрії.
27. Поняття кризи та основні фактори виникнення кризових ситуацій.
28. Типологія кризових ситуацій в організації.
29. Мета, зміст та принципи антикризового управління.
30. Антикризова програма підприємства.
31. Формування системи антикризового управління в організації.
32. Принципові підходи до організаційних змін та їх характеристика.
33. Поняття та етапи реструктуризації.
34. Характеристика форм і видів реструктуризації.
35. Сутність та основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів у туристичному підприємстві.
36. Подолання опору змінам на підприємстві.
37. Зміст категорії «ефективність управління».
38. Концепції визначення ефективності управління.
39. Підходи до оцінки ефективності управління.
40. 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 туристичної індустрії як відкритої системи.
4. Характеристика середовища туристичного підприємства
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 туристичного підприємства.
14. Проблеми та завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства туристичної індустрії.
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 туристичній індустрії.
29. Франчайзинг у туристичній індустрії.
30. Контракти на управління в туристичній індустрії.
31. Операційні ланцюги в індустрії гостинності.
32. Організація процесу комунікацій на підприємствах туристичної індустрії.
33. Значення та види комунікацій на туристичному підприємстві.
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 туристичної індустрії.
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 туристичному підприємстві.
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. Згалат-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-є 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:*

1. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації World Tourism Organization (UNWTO): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/>
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Державне агентство розвитку туризму України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/DARTUkraine/>
5. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
6. Науковий журнал «Бізнес- Інформ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.business-inform.net>
7. Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://open.kmbs.ua/>
8. Платформа для управлінців. Проект CEO CLUB UKRAINE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://executives.com.ua/>