

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять, самостійної роботи  
та виконання контрольної роботи  
з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(для студентів 4, 5 курсів усіх форм навчання  
напряму підготовки 6.140103 – Туризм)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2016**

Методичні вказівки до практичних занять, самостійної роботи та виконання контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент» (для студентів 4, 5 курсів усіх форм навчання напряму підготовки 6.140103 – Туризм) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : І. Л. Полчанінова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016 – 28 с.

Укладач      канд. екон. наук І. Л. Полчанінова

Рецензент    д-р екон. наук, проф. І. М. Писаревський

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 28.08.2015 р.*

## ЗМІСТ

1 Мета та завдання вивчення дисципліни.....	4
2 Загальні методичні рекомендації.....	4
3 Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента.....	6
4 Методичні рекомендації щодо опрацювання лекційного матеріалу.....	7
5 Методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять.....	15
6 Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів.....	17
7 Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального завдання (контрольної роботи).....	20
Список рекомендованих джерел.....	24

## 1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Метою дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сфери туризму сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань в питаннях теорії менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є теоретична і практична підготовка майбутніх туризмознавців з питань управління туристичними організаціями з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Результатом вивчення дисципліни «Менеджмент» стають компетенції майбутніх фахівців туризму професійно виявляти проблеми в управлінні підприємствами; здійснювати збір необхідної інформації та приймати оптимальні управлінські рішення; обирати найбільш відповідні засоби і методи управління підприємством залежно від форм управління господарською діяльністю; здійснювати пошук найбільш раціональних підходів щодо управління бізнес-процесами підприємств; забезпечувати розвиток персоналу як засобу забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств; застосовувати новий інструментарій менеджменту для проектування управлінських систем; розробляти та обґрунтовувати основні напрями удосконалення та підвищення ефективності управління підприємствами.

«Менеджмент» є нормативною дисципліною підготовки бакалавра з напрямку підготовки 6.140103 – Туризм, галузі знань 1401 – Сфера обслуговування і виноситься на державну атестацію.

## 2 ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

«Менеджмент» є нормативною дисципліною циклу загальноєкономічної підготовки бакалавра напрямку підготовки 6.140103 – Туризм галузі знань 1401 – Сфера обслуговування.

Програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на знаннях з таких нормативних дисциплін, як «Право», «Соціологія», «Економічна теорія», і є підґрунтям для вивчення професійно-орієнтованої дисципліни менеджерського циклу «Менеджмент туристичних організацій».

Під час вивчення дисципліни студенти мають **знати**:

- сутність основних понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;

- система методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організація взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- організаційна культура;
- соціальної відповідальності у менеджменті;
- ефективність управління.

***вміти:***

- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;
- добирати виконавців, розподіляти завдання з урахуванням професійних та особистісних рис;
- здійснювати делегування;
- стимулювати та карати підлеглих;
- гармонізувати людські відносини;
- технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих із різних джерел знань;
- планувати роботу організації, її підрозділів та працівників;
- мати здатність здійснювати ефективний контроль та оперативне регулювання; -використовувати дієві методи менеджменту (економічні, технологічні, адміністративно- розпорядчі, соціально-психологічні);
- володіти прийомами управління організаційними змінами;
- налагоджування ефективні комунікації під час управління;
- удосконалювати та розвивати систему менеджменту підприємства, зокрема з урахуванням світового досвіду;
- оцінювати ефективність менеджменту.

Тематичний план навчальної дисципліни «Менеджмент» складається з двох модулів, кожен з яких логічно пов'язує два змістовних модуля за змістом та взаємозв'язками. Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, практичні (семінарські) заняття, індивідуальна робота (контрольна робота), самостійна робота студента, контрольні заходи. Всі види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації.

Форма підсумкового контролю – екзамен.

### 3 РОЗПОДІЛ ЧАСУ ЗА МОДУЛЯМИ І ЗМІСТОВИМИ МОДУЛЯМИ ТА ФОРМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів денної форми навчання по дисципліні наводиться в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів денної форми навчання з дисципліни «Менеджмент»

Модулі (семестри) та змістові модулі	Усього, кредит/годин	Форми навчальної роботи		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Модуль 1 Теорія менеджменту.	5,0/180	30	30	120
ЗМ1.1 Теоретичні основи менеджменту	2,5/90	14	14	62
ЗМ1.2 Функції та процеси у менеджменті	2,5/90	16	16	62
Модуль 2 Організація менеджменту на підприємстві.	3,0/108	28	28	52
ЗМ1.1 Методи прийняття управлінських рішень	1,5/54	14	14	26
ЗМ1.2 Організаційні та управлінські відносини в менеджменті	1,5/54	14	14	26

Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів заочної форми навчання по дисципліні наводиться в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів заочної форми навчання з дисципліни «Менеджмент»

Модулі (семестри) та змістові модулі	Усього, кредит/годин	Форми навчальної роботи		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Модуль 1 Теорія менеджменту.	4,0/180	2	4	138
ЗМ1.1 Теоретичні основи менеджменту	1,5/54	1	2	51
ЗМ1.2 Функції та процеси у менеджменті	1,5/54	1	2	51
Індивідуальне завдання (РГР)	1,0/36	–	–	36
Модуль 2 Організація менеджменту на підприємстві.	4,0/180	8	10	126
ЗМ1.1 Методи прийняття управлінських рішень	2,0/72	4	5	63
ЗМ1.2 Організаційні та управлінські відносини в менеджменті	2,0/72	4	5	63

## 4 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОПРАЦЮВАННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

### Модуль 1 Теорія менеджменту

#### ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту

##### Тема 1 Сутність, роль та методологічні засади менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

##### *Питання і завдання для самоперевірки*

1. Розкрийте суть менеджменту як системи управління. Поясніть відмінності між поняттями «менеджмент» і «управління».
2. Визначити, що таке об'єкт управління?
3. У чому полягає предмет і характер діяльності менеджера? Поясніть роль менеджера в діяльності підприємства.
4. Проведіть класифікацію менеджерів за рівнями управління. Які функції виконують лінійні і функціональні менеджери?.
5. Поясніть відмінності поняттями «менеджер» і «підприємець».

*Рекомендовані джерела: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11.*

##### Тема 2 Закони, закономірності та принципи менеджменту

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

##### *Питання і завдання для самоперевірки*

1. Що таке закони управління?
2. Які закони управління належать до групи загальних?
3. Охарактеризуйте спеціальні закони управління.

4. Дайте визначення поняття «принцип управління». Розкрийте зміст основних принципів управління.

5. На чому базуються принципи менеджменту? Що повинні враховувати принципи менеджменту?

6. Які основні особливості сучасного менеджменту?.

*Рекомендовані джерела: 1, 2, 5, 6.*

### **Тема 3 Історія розвитку науки менеджменту**

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?

2. Охарактеризувати основні етапи розвитку менеджменту та обґрунтувати послідовність їх виникнення.

3. Розкрийте суть управлінських революцій і специфіку.

4. Які школи управління сформувалися у процесі розвитку менеджменту як науки?

5. У чому полягає суть вчення Тейлора?

6. Розкрийте зміст теорії адміністрації Файоля. Пояснити сутність принципів менеджменту Анрі Файоля і охарактеризувати взаємозв'язки між ними.

7. Охарактеризуйте школу психології і людських відносин.

8. Які основні напрями включає кількісна школа?

9. Навести основні положення шкіл наукового управління, «фордизму» та класичної, пояснити, чому їх доцільно відносити до першого етапу розвитку менеджменту.

10. До яких позитивних наслідків привело застосування кількісних (економіко-математичних) методів у менеджменті?

11. Наведіть основні положення процесного, системного і ситуаційного підходів в управлінні.

12. Пояснити на конкретних прикладах сутність процесного підходу в менеджменті.

13. Поясніть, які на сучасному етапі висуваються вимоги до знань і умінь менеджерів.

14. Який внесок українських учених у розвиток науки про менеджмент?

*Рекомендовані джерела: 1, 3, 5, 10.*



## **Тема 4 Організація як об'єкт управління**

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. У чому полягає відмінність понять «організація» і «управління»? Яке з них первинне, а яке вторинне?
2. Дайте визначення організації. З чого складається організація?
3. Яка основна передумова виникнення організації? Які основні загальні риси має організація?
4. Поясніть, яку роль відіграє зовнішнє середовище для діяльності підприємства?
3. Поясніть, з яких елементів складається внутрішнє середовище організації і доведіть їх взаємозв'язок.
4. Поясніть, що розуміється під культурою організації?
5. Поясніть, як організується управління на підприємствах малого бізнесу?.
6. Як організовується управління в кооперативних підприємствах і акціонерних формуваннях?
7. Як класифікують підприємства за сферою галузевої діяльності?

*Рекомендовані джерела: 1, 3, 5, 10.*

## **ЗМ 1.2 Функції та процеси у менеджменті**

### **Тема 5 Функції та технологія менеджменту**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Чому управління має функціональний характер?
2. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?
3. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?
4. Розкрийте зміст функцій менеджменту.
5. Поясніть взаємозв'язок функцій і методів менеджменту.
6. Які аспекти діяльності організації охоплюють функції менеджменту?
7. Особливості технології менеджменту.

*Рекомендовані джерела: 1, 2, 10.*

### **Тема 6 Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Розкрийте зміст функції планування.
2. Проведіть класифікацію планів.
3. Розкрийте процес і етапи стратегічного планування.
4. Розкрийте зміст етапів розробки стратегічного плану.
5. Поясніть, у чому полягає роль і зміст планування особистої роботи менеджера?
6. Розкрийте зміст стратегічних альтернатив за характером росту галузі і за конкурентними перевагами.
7. Що є оцінкою стратегії організації?

*Рекомендовані джерела: 1, 2, 10.*

### **Тема 7 Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

#### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Дайте визначення організаційної структури і структури управління.
  2. Які види зв'язків існують між елементами структури.
  3. Чи є зв'язок структури управління з цілями.
  4. Дайте узагальнену характеристику типів структур управління.
  5. Розкрийте суть лінійної, функціональної і лінійно-функціональної структури управління. Поясніть їх переваги і недоліки.
  6. Які принципи беруть за основу при побудові структури організації.
  7. Розкрийте зміст функції делегування.
  8. Що слід розуміти під організацією взаємодії як функцією менеджменту?
  9. Чим визначаються повноваження в організації?
- Рекомендовані джерела: 1, 2, 10.*

#### **Тема 8 Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

#### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Дайте визначення поняття «мотивація». У чому полягає зміст функції мотивації?
2. На яких категоріях базується мотивація?
3. Назвіть основні характеристики діяльності людини, на які можна впливати за допомогою мотивації.
4. Які методи включає в себе система мотивації?
5. Охарактеризуйте етапи мотиваційного процесу.
6. Який зміст процесних теорій мотивації?
7. Система змістовних теорій мотивації. Що спільного і відмінного в теоріях А. Маслоу і К. Альдерфера?

8. Охарактеризуйте складові елементи мотиваційного механізму.

9. Розкрийте суть і наведіть приклади змістовних і процесуальних теорій мотивації.

*Рекомендовані джерела: 1, 2, 10.*

## **Тема 9 Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту**

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Розкрийте поняття, принципи і зміст регулювання.
2. Яку роль виконує контроль? Назвіть його функції і завдання.
3. Назвіть основні типи контролю з погляду часу їхнього здійснення.
4. На які етапи розподіляється процес контролю?
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?
6. Чому формування бюджету таке важливе для процесу контролю?
7. Охарактеризуйте ефективний контроль.
8. Що являє собою система управлінського контролю?
9. Чому контроль є основним інструментом управління в сучасних умовах?
10. Назвіть сучасні тенденції розвитку контролю.
11. Що означає функція регулювання в менеджменті?
12. Як регулювання впливає на якість управлінського рішення менеджера?
13. Як за допомогою регулювання удосконалюються процеси в організації?
14. Назвіть основні види регулювання.
15. Визначіть сутність економічного та соціального регулювання.

*Рекомендовані джерела: 1, 2, 10.*

## **Модуль 2 Організація менеджменту на підприємстві**

### **Змістовий модуль 2.1 Методи прийняття управлінських рішень**

#### **Тема 10 Методи менеджменту**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як

результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Наведіть визначення і розкрийте роль і види методів управління.
  2. Розкрийте сутність завдань методів менеджменту.
  3. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
  4. Які існують підходи до класифікації методів управління?
  5. Дайте характеристику адміністративних методів управління
  6. Дайте характеристику методів керівництва: переконання і навіювання.
  7. Охарактеризуйте механізм дії на працівників методів прямого і непрямого впливу.
  8. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення і види економічних методів менеджменту.
  9. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту, розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об'єкт.
  10. Охарактеризуйте організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
  11. Охарактеризуйте методи організаційного і розпорядчого видів впливу.
- Рекомендовані джерела: 1, 3, 9.*

### **Тема 11 Управлінські рішення**

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Наведіть поняття, класифікацію і технологію управлінських рішень.
  2. Розкрийте зміст стадій підготовки і прийняття управлінського рішення. Від чого залежить якість прийняття і реалізації управлінських рішень?
  3. Дайте характеристику основних методів прийняття управлінських рішень.
  4. З яких операцій складається стадія реалізації управлінських рішень? Які фактори впливають на якість прийняття управлінських рішень?
  5. Поясніть, яким способом організується вироблення управлінських рішень методом «мозкової атаки»?
- Рекомендовані джерела: 1, 3, 9.*

### **Тема 12 Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Що слід розуміти під інформацією?
2. Що є джерелом інформації для менеджера?
3. Які існують основні етапи обміну інформацією?
4. Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим? Види економічної інформації.
5. Розкрийте поняття, функції і елементи комунікацій.
6. З яких елементів складається процес комунікацій? Поясніть, що таке бар'єри комунікацій?
7. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?
8. Що слід розуміти під каналом, шумом в комунікаційному процесі?

*Рекомендовані джерела: 1, 3, 9.*

## **Змістовий модуль 2.2 Організаційні та управлінські відносини в менеджменті**

### **Тема 13 Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Наведіть поняття групи і лідерства.
2. Поясніть, що таке авторитет менеджера? Які якості призводять до втрати авторитету?
3. Поясніть, які соціально-психологічні явища можуть існувати і виникати у трудовому колективі?
4. Поясніть, якими якостями повинні володіти кадри управління?
5. Розкрийте основні правила і вимоги щодо організації особистої праці менеджера.
6. Дайте характеристику авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
7. Наведіть характеристику стилів керівництва за « управлінською сіткою».

8. Яке значення мають для менеджера влада і лідерство? Розкрийте зміст таких типів влади: примусу, експертної, еталонної, легітимної, інформаційної  
*Рекомендовані джерела: 1, 3, 9.*

#### **Тема 14 Соціальна відповідальність в менеджменті**

Сутність соціальної відповідальності у менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

##### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. У чому полягає сутність відповідальності й етики в менеджменті?
  2. Зміст юридичної відповідальності.
  3. У чому полягає сутність добровільної реакції на соціальні проблеми суспільства з боку організації?
  4. Які основні причини неетичної поведінки?
  5. Сутність і значення соціальної поведінки.
  6. Укажіть основні напрями щодо забезпечення етичної поведінки.
  7. Що являє собою етика управління і етичний рівень менеджера?
- Рекомендовані джерела: 1, 3, 9.*

#### **Тема 15 Ефективність менеджменту**

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

##### ***Питання і завдання для самоперевірки***

1. Які цілі, завдання і суть оцінки ефективності управління організацією?
  2. Які підходи можуть бути застосовані для визначення ефективності управління.
  3. За допомогою яких показників визначається ефективність менеджменту організації?
  4. Поясніть, які існують умови і принципи ефективної діяльності трудового колективу.
  5. Чинники удосконалення системи менеджменту.
- Рекомендовані джерела: 1, 3, 9.*

### **5 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямованого на формування вмінь та навичок виконання певних видів роботи.

За кожною темою дисципліни проводяться практичні заняття, на яких організовується обговорення зі студентами питань з тем, визначених робочою

навчальною програмою, формуються вміння та навички застосування окремих положень навчальної дисципліни шляхом індивідуального та групового виконання відповідно сформованих завдань.

Проведення практичних занять базується на попередньо підготовленому матеріалі – самостійна робота студента. Оцінки, отримані студентом під час практичних занять враховуються при виставленні поточної оцінки за змістовними модулями з навчальної дисципліни.

Таблиця 5.1 – План проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент»

Практичне заняття	Кількість годин	
	Денна	Заочна
Модуль 1 Теорія менеджменту	30	4
ЗМ1.1 Теоретичні основи менеджменту	14	2
Практичне заняття за темою 1 «Сутність, роль та методологічні засади менеджменту»	2	0,5
Практичне заняття за темою 2 «Закони, закономірності та принципи менеджменту»	4	0,5
Практичне заняття за темою 3 «Історія розвитку науки менеджменту»	4	0,5
Практичне заняття за темою 4 «Організація як об'єкт управління»	4	0,5
ЗМ 1.2 Функції та процеси у менеджменті	16	2
Практичне заняття за темою 5 «Функції та технологія менеджменту»	2	0,4
Практичне заняття за темою 6 «Планування як загальна функція менеджменту»	4	0,4
Практичне заняття за темою 7 «Організування як загальна функція менеджменту»	4	0,4
Практичне заняття за темою 8 «Мотивування як загальна функція менеджменту»	4	0,4
Практичне заняття за темою 9 «Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту»	2	0,4
Модуль 2 Організація менеджменту на підприємстві	28	10
ЗМ 2.1 Методи прийняття управлінських рішень	14	5
Практичне заняття за темою 10 «Методи менеджменту»	6	2
Практичне заняття за темою 11 «Управлінські рішення»	4	2
Практичне заняття за темою 12 «Інформація і комунікації в менеджменті»	4	1
ЗМ 2.2 Організаційні та управлінські відносини в менеджменті	14	5
Практичне заняття за темою 13 «Керівництво та лідерство»	4	2
Практичне заняття за темою 14 «Соціальна відповідальність в менеджменті»	4	1
Практичне заняття за темою 15 «Ефективність менеджменту»	6	2



## 6 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Перелік питань та завдань для самостійної роботи студентів наведений у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Перелік питань та завдань для самостійної роботи студентів

Зміст	Кількість годин	
	Денне навчання	Заочне навчання
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
МОДУЛЬ 1 Теорія менеджменту	120	138
ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту	44	51
Питання для самостійного опрацювання за темою 1: Сутність, роль та методологічні засади менеджменту: 1 Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. 2 Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування	7	8
Підготовка до практичного заняття за темою 1	4	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 2: Закони, закономірності та принципи менеджменту: 1 Перелік і короткий зміст законів організації 2 Економічні закони, закони соціології, кібернетики, що впливають на управління виробництвом 3 Система закономірностей менеджменту	5	7
Підготовка до практичного заняття за темою 2	4	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 3: Історія розвитку науки менеджменту: 1 Перші концепції менеджменту 2 Дванадцять принципів продуктивності праці Емерсона 3 Принципи адміністративного управління Файоля 4 Система Тейлора 5 Сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.	5	7
Підготовка до практичного заняття за темою 3	4	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 4: Організація як об'єкт управління: 1 Ознаки організації як системи 2 Складні організації 3 Вимоги до нової організації 4 Принципи нових організацій 5 Ефект синергії	5	7
Підготовка до практичного заняття за темою 4	4	4
Підготовка до модульного контролю	6	6

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
ЗМ 1.2 Функції та процеси у менеджменті	40	51
Питання для самостійного опрацювання за темою 5: Функції та технологія менеджменту: 1 Особливості формування функцій менеджменту 2 Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. 3 Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних 4 Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість	3	3
Підготовка до практичного заняття за темою 5	2	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 6: Планування як загальна функція менеджменту: 1 Базові стратегії 2 Загальна характеристика бізнес-планування 3 Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації 4 Концепція управління за цілями	3	3
Підготовка до практичного заняття за темою 6	2	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 7: Організування як загальна функція менеджменту: 1 Процес делегування повноважень і відповідальності. 2 Скалярний процес 3 Єдиноначальність: поняття, сутність 4 Критерії оцінки організаційної структури управління 5 Методи вибору організаційної структури управління	3	3
Підготовка до практичного заняття за темою 7	2	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 8: Мотивування як загальна функція менеджменту: 1 Значення людського фактору в управлінні організацією 2 Психологічні та фізіологічні особливості працівника 3 Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації 4 Засоби мотиваційного впливу	2	4
Підготовка до практичного заняття за темою 8	2	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 9: Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту: 1 Принципи і цілі функції контролювання 2 Модель процесу контролювання 3 Зворотній зв'язок при контролі 4 Види регулювання	3	4
Підготовка до практичного заняття за темою 9	4	4
Підготовка до модульного контролю	6	6
Виконання контрольної роботи	0	36
Підготовка до підсумкового контролю	44	8

Закінчення таблиці 6.1

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
МОДУЛЬ 2 Організація менеджменту на підприємстві	52	126
ЗМ 2.1 Методи прийняття управлінських рішень	26	63
Питання для самостійного опрацювання за темою 10: Методи менеджменту:		
1 Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану	3	15
2 Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту		
Підготовка до практичного заняття за темою 10	4	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 11: Управлінські рішення:		
1 Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.	2	15
2 Взаємозалежність управлінських рішень.		
Підготовка до практичного заняття за темою 11	4	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 12: Інформація і комунікації в менеджменті:		
1 Вимоги, які пред'являються до інформації	3	15
2 Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки		
3 Комунікаційні перевантаження		
Підготовка до практичного заняття за темою 12	4	4
Підготовка до модульного контролю	6	6
ЗМ 2.2 Організаційні та управлінські відносини в менеджменті	26	63
Питання для самостійного опрацювання за темою 13: Керівництво та лідерство:		
1 Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту	2	12
2 Фактори та передумови формування стилів керівництва		
3 Особливості національних систем керівництва		
Підготовка до практичного заняття за темою 13	2	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 14: Соціальна відповідальність в менеджменті:		
1 Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації	2	13
2 Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей		
Підготовка до практичного заняття за темою 14	2	4
Питання для самостійного опрацювання за темою 15: Ефективність менеджменту:		
1 Значення ефективності, її види	2	12
2 Критерії ефективності управління підприємством		
Підготовка до практичного заняття за темою 15	2	4
Підготовка до модульного контролю	6	6
Підготовка до підсумкового контролю	8	8

## **7 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ (КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ)**

Програмою дисципліни «Менеджмент» передбачено виконання індивідуального завдання для студентів заочної форми навчання – контрольної роботи.

Мета даної роботи - дослідити, описати і представити підприємство чи організацію туристської галузі у вигляді об'єкта управління.

У цій роботі необхідно дослідити і описати обраний об'єкт управління, і показати, як функціонує дане підприємство, організація, фірма і якими засобами і методами нею управляють.

Контрольна робота повинна містити такі розділи:

1. Вступ.
2. Коротка характеристика об'єкта.
3. Техніко-економічні показники об'єкта.
4. Структура управління об'єктом.
  - 4.1 Структура управління та процес управління.
  - 4.2 Штатний розклад.
  - 4.3 Посадові обов'язки 2-3-х ключових фігур.
5. План виробництва і реалізації послуг.
6. Фінансовий план об'єкта.
7. Бухгалтерський баланс підприємства або організації.
8. Фінансові результати діяльності підприємства.
9. Утворення та використання прибутку.
  - 9.1 Графік беззбитковості підприємства.
  - 9.2 Оцінка кінцевого результату діяльності підприємства.
  - 9.3 Розробка управлінських рішень.
10. Висновки.
11. Словник термінів.
12. Перелік використаних джерел.

Студент може запропонувати й іншу структуру опису об'єкта управління. Виконання контрольної роботи по вище наведеній структурі, дає можливість студентові зрозуміти процеси управління туристським об'єктом - підприємством, організацією, фірмою. Опис досліджуваного об'єкта управління дасть повне уявлення, в якому стані знаходиться цей об'єкт управління і які заходи необхідно приймати, виходячи з досягнення мети діяльності організації.

Виконання контрольної роботи необхідно для систематизації, закріплення теоретичних знань і набуття практичних навичок по дисципліні «Менеджмент».

Контрольна робота має продемонструвати: вміння автора логічно та аргументовано викладати матеріал, коректно використовувати статистичні та математичні методи для аналізу проблем; навички роботи, власні узагальнення та висновки, вміння працювати з літературою.

Контрольна робота виконується студентами самостійно протягом вивчення дисципліни із проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу та оприлюдненні результатів під час

проведення практичних занять по дисципліні.

В результаті виконання індивідуального завдання студент повинен:

1. Підготувати і належними чином оформити контрольну роботу на задану тематику:

2. Зробити доповідь на підсумковому практичному занятті.

Обсяг у годинах – 36 годин, включених до самостійної роботи для студентів заочної форми навчання.

Контрольна робота виконується на ЕОМ на одному боці аркуша білого паперу формату А4 через півтора міжрядкові інтервали, шрифт Times New Roman, 14 кегль. Загальний обсяг роботи 15-20 сторінок друкованого тексту, включаючи бібліографію. До загального обсягу роботи не входять додатки. За необхідності окремі таблиці та рисунки можна подавати на аркушах формату А3. Границі аркуша мають бути наступних розмірів: ліве поле – не менше як 30 мм, праве – не менше як 10 мм, верхнє – не менше як 20 мм, нижнє – не менше як 20 мм.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул і т.п. подають арабськими цифрами без знаку №. Таблиці та ілюстративний матеріал, які розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше. Ілюстрації (графіки, діаграми тощо) позначають словом Рис. і нумерують послідовно у межах розділу. Посилання на ілюстрації вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад, *Рис. 2.1*.

Кожна таблиця повинна мати назву, яка пишеться над таблицею симетрично до тексту. Слово Таблиця та безпосередньо її назва починається з великої літери. У кожній таблиці заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають єдине ціле. Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті. Таблицю з великою кількістю рядків можна перенести на іншу сторінку, при цьому не повторюючи назву, а вказуючи Продовження табл.

На всі таблиці мають бути посилання в тексті, при цьому слово Таблиця пишуть скорочено, наприклад, Табл. 2.3. У повторних посиланнях за текстом на таблиці треба зазначити (див. табл. 2.3).

Контрольна робота повинна бути написана літературною мовою, без зловживань: науковими термінами (які транслітеровані з іноземних мов); цитатами, запозиченими із статей, монографій, підручників та з мережі Інтернет. Вона не повинна мати компілятивний характер.

Обов'язкові:

- нумерація сторінок (верхній правий кут, враховуючи титульний аркуш);
- зміст з вказівкою сторінок;
- назви підрозділів виділяти жирним шрифтом, усі великі літери.

Мова написання – українська.

Роботу необхідно зброшурувати (папка-швидкозшивач).

Обсяг контрольної роботи визначається потребами повного відображення проведеного дослідження. Рекомендований обсяг роботи становить не менше 15 сторінок формату А4. В кінці роботи ставиться підпис студента і дата виконання.

Завершена контрольна робота, належним чином оформлена, подається керівникові для перевірки.

Керівник проводить попереднє оцінювання якості виконання контрольної роботи та її відповідальності вимогам і приймає рішення про допуск (не допуск) виконаного завдання до захисту. До захисту може бути прийнята тільки та робота, яка виконана у відповідності з пропонованими вимогами, правильно оформлена і відповідає тематиці. Контрольна робота з ознаками плагіату знімається з розгляду, виставляється незадовільна оцінка.

Критеріями оцінювання є:

- чіткість, повнота та послідовність розкриття кожного питання;
- науковість стилю викладання;
- відсутність орфографічних і синтаксичних помилок;
- правильне оформлення роботи відповідно державних стандартів (при значних відхиленнях від встановлених вимог робота може бути взагалі не допущена до захисту, або це суттєво вплине на загальну оцінку).

Якщо контрольна робота виконана без дотримання рекомендацій, вона повертається студенту без перевірки на доопрацювання.

Контрольна робота не може бути допущено до захисту, якщо:

- у роботі відсутня самостійність, і вона являє компіляцію або плагіат;
- у ній відсутній глибокий і ретельний аналіз спеціальної літератури, статистичних даних;
  - вона виконана тільки на основі підручника, навчального посібника, наукової статті і т.п.;
  - зміст роботи не відповідає плану, або не розкриває тему повністю чи в її основній частині;
  - містить фактичні і юридичні помилки;
  - у ній відсутні виноски на першоджерела;
  - вона виконана формально, написана недбало;
  - в роботі міститься безліч граматичних, орфографічних і синтаксичних помилок.

Така робота повертається студенту для усунення недоліків. Студент зобов'язаний виправити зроблені керівником зауваження, що стосуються суті, форми і змісту контрольної роботи. Робота, яка не відповідає поставленим вимогам, має бути подана для перевірки вдруге.

Контрольна робота повинна бути захищена до складання іспиту.

На захисті студент повинен коротко викласти зміст роботи, дати вичерпні відповіді на зауваження та Питання. Остаточна оцінка роботи виставляється за підсумками захисту і якості виконаної роботи.

Виконання контрольної роботи оцінюється максимум в 20 балів. В таблиці 7.1 наведена шкала для оцінювання завдання.

Таблиця 7.1 – Шкала для оцінювання контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент»

Кількість балів	Критерії
1	2
18–20	а) виклад матеріалу правильний, повний, послідовний, логічний; студент впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань, чітко орієнтується у просторі та часі; б) студент має навички користування картами, схемами, довідниками; статистичний матеріал може втілити в схемах, діаграмах, графіках, вміє складати таблиці; в) робота викладена грамотною українською літературною мовою, без русизмів, допускаючи при цьому 1 – 2 незначні помилки з фактичного матеріалу та 2 – 3 помилки мовно-стилістичного характеру.
15–17	а) робота правильна, послідовна, логічна, але студент допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань, орієнтується у просторі і часі, допускаючи при цьому 1-2 помилки, аналізує причинно-наслідкові зв'язки, у деяких випадках нечітко формулюючи їх; б) студент має навички користування картами та іншими наочними посібниками, складає графіки, схеми, діаграми, таблиці, допускаючи при цьому незначні помилки; в) робота в цілому грамотною українською літературною мовою, але є русизми, стилістичні, орфографічні та пунктуаційні помилки (не більше 5)
11–14	а) студент володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, не досить впевнено орієнтується у просторі і часі, не завжди вміє інтегровано застосовувати набуті знання для аналізу конкретних ситуацій, нечітко, а інколи й невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки; б) слабо орієнтується на карті, допускає помилки при складанні таблиць, графіків, схем, діаграм; в) при викладі українською мовою допускає помилки, русизми, що свідчить про його недостатню мовну культуру
До 10 балів	а) студент виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу, не орієнтується у просторі і часі, не вміє визначити причинно-наслідкові зв'язки; б) не орієнтується на карті, не може скласти таблицю, побудувати графік, схему, діаграму; в) робота безграмотна з точки зору української мови

Базою критеріїв оцінювання є повнота та правильність виконання завдань. Крім цього, студент має вміти:

- диференціювати, інтегрувати та уніфікувати знання;
- застосовувати правила, методи, принципи у конкретних ситуаціях;
- інтерпретувати схеми, графіки діаграми; встановлювати різницю між причинами і наслідками; аналізувати, оцінювати факти, події та прогнозувати очікувані результати від прийнятих рішень;
- викладати матеріал на папері логічно, послідовно.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Основні джерела*

1. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008. – 244 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент : Ученик для вузов / И.Н. Еерчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»).
5. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.

### *Допоміжні джерела*

1. Андрійчук В. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик : навч. посіб. для ВНЗ / В. Андрійчук, Л. Бауер. – Київ, 1998. – 316 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Київ : Лілея, 1997. – 292 с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособие / Б. Анискин. – Москва : Инфра-М, 2000. – 136 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов на Дону : Феникс, 1998.
5. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пептон ; пер с англ. – Санкт-Петербург, 2000. – 816 с.
6. Большаков А.С. Менеджмент: учеб. пособие / А. С. Большаков. – Санкт-Петербург.: Питер, 2000. – 160 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Ин-т междунар. права и экономики ; Триада Лтд, 1997. – 384 с.
8. Виханский О. Менеджмент / О. Виханский. – 3-е изд. – Москва : Гардерика, 2000. – 528 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономика, 1995.
10. Власова Н. Руководство по управлению людьми / Н. Власова. – Москва : Инфра – М, 2000. – 304 с.
11. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Еибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли ; пер. с англ. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
12. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія 2006, 2007. – 352 с.
13. Глухов В. Менеджмент : учебник / В. Глухов. – Санкт-Петербург : спец. лит-ра, 2000. – 700 с.



14. Гребнев М. Н. Менеджмент / М. Н. Гребнев ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1999. – 704 с.
15. Гурней Б. Введение в науку управления ; пер. с франц. – Москва : Прогресс, 1969. – 432 с.
16. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 832 с.
17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург, 1999. – 560 с.
18. Друкер П. Практика менеджмента : учеб. пособие / П. Друкер; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2000. – 398 с.
19. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1994.
20. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Джек У. Дункан. – Москва : Дело, 1996. – 274 с.
21. Завадський Й.С. Менеджмент – Management / Й.С. Завадський. – 2-е вид. – Київ : Укр. фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
22. Ильин А. И. Планирование на предприятии. Стратегическое планирование: учеб. пособие для вузов. Т.1 / А. И. Ильин, М. М. Сеница. – Минск, 2000. – 416 с.
23. Ильин А. И. Планирование на предприятии. Тактическое планирование: учеб. пособие для вузов. Т.2 / А.И. Ильин, Л.М. Сеница. – Минск : Экономпресс, 2000. – 312 с.
24. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д.Н. Валовой. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
25. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учебник / Н.И. Кабушкин. – Минск : Экономпресс ; ФУ А, 1998.–284 с.
26. Кадзума Т. Вечный дух предпринимательства / Т. Кадзума ; пер. с япон. – Київ : Укрзакордонвизасервис, 1992. – 206 с.
27. Казанцев А. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / А. Казанцев. – Москва : Дело, 1999. – 252 с.
28. Казанцев А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Т. С. Серова. – Москва : ИНФРА-М, 1998.–367 с.
29. Как работают японские предприятия / под ред. Я. Мондена. – Москва : Экономика, 1989. – 262 с.
30. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как развить уверенность в себе и добиться влияния на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жизнь / Д. Карнеги. – Екатеринбург : ЛИТУР, 2001. – 720 с.
31. Классики менеджмента / под ред. М. Корнера ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 1168 с.
32. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика / С. Князев. – Минск : Армита-Маркет, 2002.–512 с.

33. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.
34. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; пер. с англ. – Москва : Либра, 1997.
35. Коропецький І.С. Українські економісти ХІХ ст. та західна наука / І.С. Коропецький. – Київ : Либідь, 1993.–192 с.
36. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : ДеКА, 1997. – 304 с.
37. Кравченко А. История менеджмента : учеб. пособие / А. Кравченко. – Москва : Акад. проект, 2000. – 352 с.
38. Кредисова А. История учений менеджмента / А. Кредисова. – Київ : ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
39. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ : КОО Т–ва «Знання», 1999. – 556 с.
40. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів : Вид–во Нац. ун–ту «Львів, політехніка», 2008. – 212 с.
41. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Кондор, 2007. – 234 с.
42. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Кондор, 2008. – 312 с.
43. Кузьмін О.Є. Менеджмент японський. Економічна енциклопедія. У 3 т. Т.2 / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник; відп. ред. С. В. Мочерний. – Київ : Академія, 2001. – С. 315–317.
44. Кузьмін О. Є. Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: конспект лекцій для студ. базових напрямів підготовки «Менеджмент» та «Економіка і підприємництво» / О. Є. Кузьмін, М. С. Ноджак, О. Г. Мельник. – Львів : Вид–во Нац. ун–ту «Львів, політехніка», 2006.– 152 с.
45. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов; ответств. ред. И. О. Фаризов. – Москва : Экономика, 2000. – 247 с.
46. Курочкин А. С. Управление предприятием: учеб. пособие / А. С. Курочкин. – Київ : МАУП, 1998. – 144 с.
47. Курс для высшего управленческого персонала / сокращ. пер. с англ. – Москва : Экономика, 1970.–808 с.
48. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посіб. / М. П. Лукашевич. – Київ: МАУП, 1999.–360 с.
49. Мартыненко Н. Менеджмент фирмы. Книга для предпринимателя / Н. Мартыненко. – Київ : Леся, 1995.
50. Мартыненко Н. Технология менеджмента : учебник для студ. высш. учеб. заведений / Н. Мартыненко. – Київ : Леся, 1997. – 800 с.
51. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под. ред. О. А. Страховой – Санкт-Петербург. : Питер, 2001. – 144 с.

52. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1992.–702 с.
53. Наука управлять: з історії менеджменту: Хрестоматія : навч. посіб. / пер. з рос. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.
54. Пивоварова С. Э. Международный менеджмент: учеб. для вузов / С. Э. Пивоварова. – Санкт-Петербург., 1999.–624 с.
55. Пшенников В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас / В. Пшенников. – Москва : Дело, 1997. – 192 с.
56. Родченко В.В. Международный менеджмент : учеб. пособие / В. В. Родченко. – Київ : МАУП, 2000. – 240 с.
57. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сульє ; пер. з фр. – Київ : Основи, 1995. – 442 с.
58. Семенова И. История менеджмента : учебник для вузов / И. Семенова. – М. : Юнити, – 222 с.
59. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В. Красновой, А. Привалова. – Москва : Журн. Эксперт, 2001. – 656 с.
60. Скворцов Н. Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н. Н. Скворцов, Н. К. Назимова. – Київ : УкрИНТЕИ, 1992. – 64 с.
61. Соснин А. Основы теории і практики менеджменту / А. Соснин. – Київ : Умфиб, 2000. – 192 с.
62. Ткаченко А. М. Культура управления: теория и практика / А. М. Ткаченко, В. Я. Хмельнюк, Г. В. Ангелов, Ф. З. Мардаровский; под. ред. Г. В. Ангелова, Ф. З. Мардаровского. – Одеса : Аспект, 1998. – 262 с.
63. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон. – Москва : Инфра–М, 2000. – 412 с.
64. Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. – Москва : Прогресс, 1993.
65. Хміль Ф.І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища шк., 1995. – 351 с.
66. Шеальбе Б. Личность. Карьера. Успех / Б. Шеальбе, Х. Швальбе. – Санкт-Петербург : Золотой век, 1996. – 608 с.
67. Шегда А.В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда – Київ : КОО Т–ва «Знання», 2002. – 528 с.
68. Шонесси О. Принципы организации управления фирмой / О. Шонесси. – Москва : Бизнес– информ, 2000. – 296 с.
69. Юкаева В. С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В. С. Юкаева. – Москва : Прогресс, 1999.– 292 с.
70. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. – Москва : Совет, радио, 1972.–456 с.

*Навчальне видання*

Методичні вказівки  
до практичних занять, самостійної роботи  
та виконання контрольної роботи  
з дисципліни

## **«МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(для студентів 4,5 курсів усіх форм навчання  
напряму підготовки 6.140103 – Туризм)*

Укладач **ПОЛЧАНІНОВА** Ірина Леонідівна

Відповідальний за випуск *І. М. Писаревський*

За авторською редакцією

Комп'ютерний набір: *І. Л. Полчанінова*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 422 М

---

Підп. до друку 25.12.2015 р.  
Друк на ризографі  
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16  
Ум. друк. арк. 1,6  
Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.