



**Міжнародний гуманітарний університет**  
**Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму**  
**Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу**

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**Менеджмент**

---

**Галузь знань**            18 «Виробництво та технології»  
**Спеціальність**        181 «Харчові технології»  
**Назва освітньої програми**    Ресторанні технології  
**Рівень вищої освіти**    перший (бакалаврський) рівень

<b>Розробники і викладачі</b>	<b>Контактний тел.</b>	<b>E-mail</b>
професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, д.е.н., доцент <b>Каламан Ольга Борисівна</b>	093-501-09-66	kalaman.olga@gmail.com

**1. АНОТАЦІЯ ДО КУРСУ**

**Дисципліна «Менеджмент»** орієнтована на ознайомлення студентів з науковим підходом вивчення та оволодіння знаннями й розумінням основних принципів і методів управління служб громадського харчування, найбільш важливих, типових форм, функцій, видів і станів управлінських відносин; розуміння особливостей сучасного етапу розвитку управлінської думки; основних концепцій управління, визначення їхніх сильних і слабких сторін. Здобувач знайомиться з методами стимулювання та підвищення мотивації підлеглих, забезпечення їхньої лояльності. Даний курс дасть змогу здобувачам опанувати основні методи та технології управління, отримати певні навички для використання їх у практиці управління підприємствами в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, а також розвинути в них лідерські якості та навички, які дадуть їм можливість успішно працювати керівниками.

**Метою навчальної дисципліни** - дати студентам знання, що дозволять їм впроваджувати в управлінську практику ринкові аспекти, які базуються на принципах і методах управління ресторанів; навчити аналізувати функціонування підрозділів і служб систем управління ресторанами різних форм власності; навчити приймати управлінські рішення, проводити переговори, ефективно управляти персоналом сфери обслуговування.

**Передумови для вивчення дисципліни** є знання, які студенти отримали під час засвоєння дисциплін «Економіка підприємства» та «Організація ресторанного господарства».

## **2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У процесі реалізації програми дисципліни «Менеджмент» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

### **Інтегральна компетентність**

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми технічного і технологічного характеру, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у виробничих умовах підприємств харчової промисловості та ресторанного господарства та у процесі навчання, що передбачає застосування теоретичних основ та методів харчових технологій.

### **Загальні компетентності (ЗК)**

ЗК 3. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК 5. Здатність до пошуку та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 7. Здатність працювати в команді.

ЗК 8. Здатність працювати автономно.

### **Спеціальні компетентності**

СК 2. Здатність управляти технологічними процесами з використанням технічного, інформаційного та програмного забезпечення.

СК 11. Здатність розробляти та впроваджувати ефективні методи організації праці, нести відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

СК 12. Здатність формувати комунікаційну стратегію в галузі харчових технологій, вести професійну дискусію.

СК 13. Здатність підвищувати ефективність виробництва, впроваджувати сучасні системи менеджменту.

СК 14. Здатність застосовувати інформаційні технології в управлінні підприємствами харчової промисловості та ресторанного бізнесу.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» забезпечує досягнення **програмних результатів навчання (РН)**, передбачених освітньою програмою:

ПРН 15. Впроваджувати сучасні системи менеджменту підприємства.

ПРН 19. Підвищувати ефективність роботи шляхом поєднання самостійної та командної роботи.

ПРН 21. Вміти доносити результати діяльності до професійної аудиторії та широкого загалу з метою донесення ідей, проблем, рішень і власного досвіду у сфері харчових технологій.

ПРН 22. Здійснювати ділові комунікації у професійній сфері українською та іноземною мовами.

## **3. ОБСЯГ ТА ОЗНАКИ КУРСУ**

Загалом		Вид заняття (денне відділення / заочне відділення)			Ознаки курсу		
ЄКТС	годин	Лекційні заняття	Практичні заняття	Самостійна робота	Курс, (рік навчання)	Семестр	Обов'язкова / вибіркова
6	180	30 / 10	30 / 10	120 / 160	4	8	Обов'язкова

#### 4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекц.	прак	сам. роб.		лекц.	прак	сам. роб.
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту підприємств	12	2	2	8	13	1		12
Тема 2. Еволюція підприємств громадського харчування	12	2	2	8	13	1		12
Тема 3. Управління технологічними процесами на підприємствах громадського харчування	12	2	2	8	13	1		12
Тема 4. Управління процесами обслуговування в ресторанах	12	2	2	8	11		1	10
Тема 5. Менеджмент персоналу ресторанів	14	4	2	8	13	1		12
Тема 6. Функції управління ресторанним підприємством	14	2	2	10	13		1	12
Тема 7. Методи та стилі управління	14	2	2	10	14	1	1	12
Тема 8. Комунікації в менеджменті ресторанів	14	2	4	8	14	1	1	12
Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті ресторанів	14	2	2	10	12	1	1	10
Тема 10. Керуючі в ресторанному бізнесі	12	2	2	8	13		1	12
Тема 11. Управління стресами, конфліктами та змінами	14	2	2	10	13		1	12
Тема 12. Корпоративна культура управління	12	2	2	8	12	1	1	10
Тема 13. Діловий етикет менеджера та модель компетенцій менеджера підприємств ресторанного бізнесу	12	2	2	8	14	1	1	12
Тема 14. Ефективність менеджменту підприємств ресторанного бізнесу	12	2	2	8	12	1	1	10
<b>Усього годин</b>	<b>180</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>120</b>	<b>180</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>160</b>
<b>ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ - ЕКЗАМЕН</b>								

#### 5. ТЕХНІЧНЕ Й ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ / ОБЛАДНАННЯ

Студенти отримують теми та питання освітньої компоненти, основну і додаткову літературу, рекомендації, завдання та оцінки за їх виконання як традиційним шляхом, так і з використанням університетської платформи он-лайн навчання на базі Moodle. Окрім того, практичні навички у пошуку та аналізу інформації з вирішення задач, індивідуальних завдань тощо, студенти отримують, користуючись університетськими комп'ютерними класами та бібліотекою. Для вирішення задач курсу використовується програма Microsoft Excel.

#### 6. САМОСТІЙНА РОБОТА

До самостійної роботи студентів з вивчення дисципліни «Менеджмент» включено:

1. Знайомство з науковою та навчальною літературою, відповідно зазначених у програмі тем.

2. Опрацювання лекційного матеріалу.
3. Підготовка до практичних занять, робота в малих групах.
4. Консультації з викладачем протягом семестру.
5. Опрацювання окремих питань навчальної дисципліни.
6. Підготовка та виконання індивідуальних завдань.
7. Підготовка до підсумкового контролю.

**Тематика та питання до самостійної підготовки та індивідуальних завдань**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	<b>Тема 1. Теоретичні основи менеджменту підприємств</b> <b><u>Реферат</u></b> 1. Передумови організації та розвитку ресторанів. 2. Організаційні аспекти державної підтримки розвитку ресторанів.	8	12
2	<b>Тема 2. Еволюція підприємств громадського харчування</b> <b><u>Реферат</u></b> 1. Зародження ресторанного господарства 2. Середньовічне обслуговування та його правила 3. Розвиток ресторанного господарства в Новий час (XVI ст. – поч. XX ст.) 4. Розвиток ресторації на українських землях – від корчми до ресторану	8	12
3	<b>Тема 3. Управління технологічними процесами на підприємствах громадського харчування</b> <b><u>Реферат</u></b> 1. Оптимальне використання потужності виробництва 2. Бракераж готової продукції та терміни зберігання	8	12
4	<b>Тема 4. Управління процесами обслуговування в ресторанах</b> <b><u>Реферат</u></b> 1 Аналіз меню за методом Міллера. 2 Аналіз меню за методом Д. Сміта. 3 Аналіз меню за методом Д. Пейвесіка. 4. Ранжування страв за методом Хайєса і Гуфмаїї.	8	10
5	<b>Тема 5. Менеджмент персоналу ресторанів</b> <b><u>Реферат</u></b> 1. Підбір і навчання кадрів. 2. Формування працездатних груп.	8	12

6	<b>Тема 6. Функції управління ресторанним підприємством</b> <b>Реферат</b> 1. Основні принципи в процесі виконання функції управлінської діяльності. 2. Особливості та типи організації управлінської діяльності. 3. Стратегія управління людськими ресурсами через скорочення витрат виробництва	10	12
7	<b>Тема 7. Методи та стилі управління</b> <b>Реферат</b> 1. Основні характеристики лідерів. 2. Типи лідерства. 3. Різниця між лідерством і менеджментом. 4. Відмінності між лідерством трансакційного і трансформаційного типів. 5. Приклади управлінських функцій стосовно ресторанного бізнесу. 6. Мінлива роль менеджерів. 7. Основні якості хорошого лідера.	10	12
8	<b>Тема 8. Комунікації в менеджменті ресторанів</b> <b>Реферат</b> 1. Типи спілкування і типи організацій 2. Розвиток ділового спілкування. 3. Шум. Зворотний зв'язок. 4. Міжособистісні перепони 5. Організаційні перепони.	8	12
9	<b>Тема 9. Управлінські рішення в менеджменті ресторанів</b> <b>Реферат</b> 1. Логічна схема розробки рішення. 2. Показники якості управлінських рішень. 3. Наслідки рішень: оцінка та передбачення. 4. Основні чинники оптимізації рішення.	10	10
10	<b>Тема 10. Керуючі в ресторанному бізнесі</b> <b>Реферат</b> 1. Поняття операційного ланцюга в ресторанному бізнесі. 2. Основні напрями розвитку в ресторанному бізнесі. 3. Особливості існування незалежних ресторанів, перспективи їхнього розвитку. 4. Контрактне управління. 5. Характеристика основних асоціацій у ресторанному бізнесі. 6. Лідери ресторанних ланцюгів, їх характеристика.	8	12
11	<b>Тема 11. Управління стресами, конфліктами та змінами</b>	10	12

	<p><b><u>Реферат</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини конфлікту.</li> <li>2. Функції конфлікту. Модель процесу конфлікту. Наслідки конфлікту.</li> <li>3. Основні типи організаційних конфліктів.</li> <li>4. Природа стресу. Причини стресу.</li> <li>5. Управління стресами.</li> <li>6. Взаємозв'язок конфлікту та стресу.</li> <li>7. Використання участі працівників в управлінні здійснення змін.</li> <li>8. Передумови та цінності організаційного розвитку</li> </ol>		
12	<p><b>Тема 12. Корпоративна культура управління</b></p> <p><b><u>Реферат</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фактори, що впливають на культуру корпорації.</li> <li>2. Культура корпорації вираження цінностей втілених в організаційній структурі та кадровій політиці.</li> <li>3. Характеристика класифікацій аспектів організації.</li> <li>4. Вимоги, що висуваються до зовнішнього вигляду особистої гігієни персоналу.</li> </ol>	8	10
13	<p><b>Тема 13. Діловий етикет менеджера та модель компетенцій менеджера підприємств ресторанного бізнесу</b></p> <p><b><u>Реферат</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професійний етикет</li> <li>2. Компетенції сучасного менеджера.</li> <li>3. Елементи культури управління.</li> <li>4. Правила поведінки персоналу ресторанів.</li> <li>5. Стиль обслуговування гостей.</li> </ol>	8	12
14	<p><b>Тема 14. Ефективність менеджменту підприємств ресторанного бізнесу</b></p> <p><b><u>Реферат</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективність менеджменту: внутрішні та зовнішні параметри.</li> <li>2. Некономічні та соціальні аспекти ефективності.</li> <li>3. Непроодуктивність праці як показник забезпечення ефективності діяльності організації.</li> </ol>	8	10
	<b>Усього</b>	<b>120</b>	<b>160</b>

## 7. ВИДИ ТА МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Робоча програма навчальної дисципліни передбачає наступні види та методи контролю:

Види контролю		Складові оцінювання
поточний контроль, який здійснюється у ході: проведення практичних занять, виконання самостійних робіт та індивідуального завдання; вирішення завдань; проведення консультацій та відпрацювань.		50%
підсумковий контроль, який здійснюється у ході проведення екзамену.		50%
<b>Методи діагностики знань (контролю)</b>	фронтальне опитування; індивідуальне опитування; робота у малих групах; розв'язання ситуаційних завдань і рішення задач; самостійна робота; тестування; індивідуальне завдання; екзамен	

## 8. ОЦІНЮВАННЯ ПОТОЧНОЇ, САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ПІДСУМКОВИМ КОНТРОЛЕМ У ФОРМІ ЕКЗАМЕНУ/ ЗАЛІКУ

Денна форма навчання			
<i>Поточний контроль</i>			
Види роботи	Планові терміни виконання	Форми контролю та звітності	Максимальний відсоток оцінювання
<b>Систематичність і активність роботи на семінарських (практичних) заняттях</b>			
1.1. Підготовка до практичних занять	Відповідно до робочої програми та розкладу занять	Перевірка обсягу та якості засвоєного матеріалу під час практичних занять, тестування	<b>25</b>
<b>Виконання завдань для самостійного опрацювання</b>			
1.2. Виконання ситуаційних завдань і задач за заданою тематикою	-//-	Розгляд відповідного матеріалу під час аудиторних занять або ІКР <sup>1</sup> , перевірка виконання завдань тощо	<b>10</b>
<b>Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідна робота студента)</b>			
1.3. Виконання індивідуального завдання	Відповідно до розкладу занять і графіку ІКР	Обговорення (захист) індивідуального завдання	<b>10</b>

<sup>1</sup> Індивідуально-консультаційна робота викладача зі студентами

1.4. Інші види індивідуальних завдань, в т.ч. підготовка наукових публікацій, участь у роботі круглих столів, конференцій тощо.	-//-	Обговорення результатів проведеної роботи під час аудиторних занять або ІКР, наукових конференцій та круглих столів.	<b>5</b>
<b>Разом балів за поточний контроль</b>			<b>50</b>
<i>Підсумковий контроль екзамен / залік</i>			<b>50</b>
<b>Всього балів</b>			<b>100</b>

<b>Заочна форма навчання</b>			
<i>Поточний контроль</i>			
<b>Види самостійної роботи</b>	<b>Планові терміни виконання</b>	<b>Форми контролю та звітності</b>	<b>Максимальний відсоток оцінювання</b>
<b>Систематичність і активність роботи під час аудиторних занять</b>			
1.1. Підготовка до аудиторних занять	Відповідно до розкладу	Перевірка обсягу та якості засвоєного матеріалу під час аудиторних занять	<b>15</b>
<b>За виконання контрольних робіт (завдань)</b>			
1.2. Підготовка контрольних робіт (завдань) за заданою тематикою	-//-	Перевірка контрольних робіт, (завдань)	<b>15</b>
<b>Виконання завдань для самостійного опрацювання</b>			
1.3. Підготовка індивідуального завдання	-//-	Розгляд відповідного матеріалу під час аудиторних занять або ІКР <sup>2</sup> , перевірка виконання завдань тощо	<b>10</b>
<b>Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідна робота студента)</b>			
2.1. Підготовка індивідуального завдання	Відповідно до графіку ІКР	Обговорення (захист) індивідуального завдання під час ІКР	<b>10</b>
<b>Разом балів за поточний контроль</b>			<b>50</b>
<i>Підсумковий контроль - екзамен</i>			<b>50</b>
<b>Всього балів підсумкової оцінки</b>			<b>100</b>

<sup>2</sup> Індивідуально-консультативна робота викладача зі студентами



## 9. КРИТЕРІЇ ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ (для екзамену / заліку)

Рівень знань оцінюється:

- «відмінно» / «зараховано» А - від 90 до 100 балів. Студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно знаходити та опрацьовувати необхідну інформацію, демонструє знання матеріалу, проводить узагальнення і висновки. Був присутній на лекціях та семінарських заняттях, під час яких давав вичерпні, обґрунтовані, теоретично і практично правильні відповіді, має конспект з виконаними завданнями до самостійної роботи, презентував реферат (есе) за заданою тематикою, проявляє активність і творчість у науково-дослідній роботі;

- «добре» / «зараховано» В - від 82 до 89 балів. Студент володіє знаннями матеріалу, але допускає незначні помилки у формуванні термінів, категорій, проте за допомогою викладача швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді. Був присутній на лекціях та семінарських заняттях, має конспект з виконаними завданнями до самостійної роботи, презентував реферат (есе) за заданою тематикою, проявляє активність і творчість у науково-дослідній роботі;

- «добре» / «зараховано» С - від 74 до 81 балів. Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, але дає недостатньо обґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки. При цьому враховується наявність конспекту з виконаними завданнями до самостійної роботи, реферату та активність у науково-дослідній роботі;

- «задовільно» / «зараховано» D - від 64 до 73 балів. Студент був присутній не на всіх лекціях та семінарських заняттях, володіє навчальним матеріалом на середньому рівні, допускає помилки, серед яких є значна кількість суттєвих. При цьому враховується наявність конспекту з виконаними завданнями до самостійної роботи, рефератів (есе);

- «задовільно» / «зараховано» E - від 60 до 63 балів. Студент був присутній не на всіх лекціях та семінарських заняттях, володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні, на всі запитання дає необґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки, має неповний конспект з завданнями до самостійної роботи.

- «незадовільно з можливістю повторного складання» / «не зараховано» Fx – від 35 до 59 балів. Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу.

- «незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» / «не зараховано» F – від 0 до 34 балів. Студент не володіє навчальним матеріалом.

**Таблиця відповідності результатів контролю знань за різними шкалами**

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100 (10-12)	A	Відмінно	зараховано
82-89 ( 8-9)	B	Добре	
74-81(6-7)	C		
64-73 (5)	D	Задовільно	
60-63 (4)	E		
35-59 (3)	Fx	незадовільно	не зараховано
1-34 (2)	F		

## 10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури; фірма "Інкос", 2017. 280 с.
3. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.
4. Дикань Н.В., Борисенко І.І Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
5. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навч. посіб./ Л.Е. Жуковська,. Одеса: ОНАЗ ім.О.С.Попова, 2021. 148с.
6. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги–XXI, 2013. 300 с.
7. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
8. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства:теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.
9. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 272 с.
10. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібн. / під заг. редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. К.: Кондор, 2018. 460 с.
11. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. К.:Либидь, 2014. 448 с.
12. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / за ред. Г. Т. П'ятиницької. Київ : КНТЕУ, 2020. 430 с.
13. Менеджмент: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2015. 550 с.
14. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
15. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 319 с.
16. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2016. 348 с.
17. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. Харків: Фоліо, 2014. 846с.
18. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 676 с.
19. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 556 с.
20. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
21. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2018. 133с.
22. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
23. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 408 с.
24. Роїна О.М. Туристична діяльність в Україні: Нормативно–правове. К.: КНТ, 2016. 464 с.
25. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. К.: КОНДОР, 2015. 310 с.
26. Соболев С. М., Багацький В. М. Менеджмент : навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 225 с.
27. Федорченко В. К. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / В. К. Федорченко, Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч. Київ : Вища шк., 2021. 238 с.
28. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 536 с.
29. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібн. Миколаїв: МДГУ ім.П. Могили, 2016. 376 с.
30. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч.посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2015. 596с.

### Допоміжна

1. Bondarenko S., Lagodienko V., Kalaman O., Sedikova I. Application of project analysis software in project management in the preinvestment phase. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*. 2018, Vol. 9, Issue 13. P. 676–684. [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJMET/VOLUME\\_9\\_ISSUE\\_13/IJMET\\_09\\_13\\_070.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_9_ISSUE_13/IJMET_09_13_070.pdf)
2. Bondarenko S., Liganenko I., Kalaman O., Niekrasova L. Comparison of methods for determining the competitiveness of enterprises to determine market strategy. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2018, Vol. 9, Is. 1. P. 890-898. [https://www.academia.edu/38189471/IJCIET\\_09\\_13\\_089.pdf](https://www.academia.edu/38189471/IJCIET_09_13_089.pdf)
3. Bondarenko S., Shlafman N., Kuprina N., Kalaman O., Moravska O., Tsurkan N. Planning, Accounting and Control as Risk Management Tools for Small Business Investment Projects. *Emerging Science Journal*. Vol. 5, no. 5. P. 650 – 666. DOI:10.28991/esj-2021-01302
4. Kalaman O. B., Purtskhvanidze O. V., Levchuk Y. S. Methodology formation of enterprise financial strategy basis on existing models analysis. *Економіка харчової промисловості*. 2020. № 3, Т. 12. С. 33-41.
5. Kalaman O., Mandrykin D. Application of modern theories to comprehend the concepts of the knowledge economy and National Innovation System. *Knowledge management: seven effective examples of applying knowledge: Scientific monograph*. Scientific Editor Walery Okulicz-Kozaryn. Poznan: Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych im. Ksiecia Mieszka I w Poznaniu. 2022. pp. 9-47.
6. Kalaman O., Okulicz-Kozaryn W., Purtskhvanidze O. Risk as a specific component of strategic enterprises management in the agrarian sector in the current conditions of Ukraine development. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 2, Т. 11. С. 54 – 61.
7. Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. Conceptual positions of enterprise strategy functioning. *Економіка харчової промисловості*. 2019. №3, Т.11. С.50-58.
8. Kalaman O., Stupnytska T., Melnyk Y., Doicheva K. Management of enterprise development strategies formation: analysis and synthesis methods. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 38, no. 4, Vol. 38 No. 4 (2020): Special Issue: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3988>.
9. Kalaman O., Volodina O., Mandrikin D. Innovation development strategy formation of the modern enterprise. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2, Т. 10. С. 75 – 82.
10. Kalaman O.B., Purtskhvanidze O.V., Levchuk Y.S. Methodology formation of enterprise financial strategy basis on existing models analysis. *Економіка харчової промисловості*. 2020. № 3 (12). С. 33-41.
11. Kozak K., Kalaman O., Yegorova A., Strunova O. Formation and control of the quality of food and feeds: from the basic technologies to the human factor. *Food science and technology*. 2019, Vol. 13, Issue 3. P. 100-111. <https://doi.org/10.15673/fst.v13i3.1477>
12. Okulicz-Kozaryn W., Kalaman O. How to manage universities in Asia, East Europe and North America based on the preferences of students? *Food Industry Economics*. 2019. №4, Т.11. P. 88-97.
13. Stupnytska T., Kalaman O., Markova T. Ensuring of the enterprise operation effacacy: management aspect. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2019, Vol. 7, no. 2. P. 534-545.
14. Zybareva O., Verbivska L., Lopashchuk I., Kalaman O., Derkach T., Smentyna N. Strategically-Oriented Enterprise Management through Information Systems. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019, Vol. 8, No. 2. P. 3014-3017. DOI:10.35940/ijrteB2900.078219
15. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К., 2020. 310 с.*
16. Каламан О. Б. The genesis and the modern paradigm of strategic enterprise management. *Збірник наукових праць НУК ім. Адмірала Макарова*. 2019. № 50. С. 17-24.
17. Каламан О. Б. Аналіз відкритих інновацій в логістиці. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 59. С.135-140.
18. Каламан О. Б. Інновації як необхідна умова формування стратегії розвитку сучасного підприємства. *Економічні трансформації бізнес-структур в Україні: монографія / за ред. д.е.н. Н. Й. Басюркіної. Одеса: ОНАХТ, 2018. С. 97-110.*

19. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С.72-79.
20. Каламан О. Б. Організаційно-економічні аспекти привабливості харчового бізнесу. Привабливість харчового бізнесу в Україні: монографія / за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: ОНАХТ, 2017. С. 34-47.
21. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С.65-72.
22. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С.21-26.
23. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Основні складові результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 85-90.
24. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Особливості формування культур сучасних бренд-стратегій. Приазовський економічний вісник. 2020. № 4. (21). С. 28-34.
25. Каламан О. Б., Скрібанс В. Мандрикін Д. В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. Економічні інновації. 2021. Т.23. Вип.2 (79). С. 87-96.
26. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>
27. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навч. посібник. Чернівці: Книги- XXI, 2008. 344 с.
28. Кравченко В.О. Менеджмент: навч.посіб. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
29. Лагодієнко В. В., Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Особливості методології наукового дослідження сфери управління. Бізнес-навігатор. 2020. № 5 (61). С. 76-82.
30. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник / за ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. К.: Кондор, 2018. 460 с.
31. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посібник / за ред. О.Є. Лугініна. К.: Ліра-К, 2022. 364 с.
32. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 78 с.
33. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
34. Правик Ю. М. Маркетинг туризму: підручник. К.: Знання, 2018. 303с.
35. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за ред. А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2020. 596 с.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Журнал «Академія гостинності»: <http://hotel-rest.com.ua/>
2. Готельно-ресторанний бізнес: <http://hotelbiz.com.ua/>
3. Готельний та ресторанный бізнес: <http://prohotelia.com.ua/>
4. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – Державний комітет України із статистики
5. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua) – Інтернет-портал для управлінців
6. [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua) – журнал «Стратегії»
7. [www.management.web-standart.net](http://www.management.web-standart.net) – журнал «Управління компанією»
8. [www.12manage.com](http://www.12manage.com) – Інтернет-портал з проблем менеджменту