

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 25.07.2023 13:05:07  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ad0110a187a199

Приложение 3  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.15 МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2023**

**Краснодар – 2022 г.**

Составитель к.э.н., доцент КЭУ И.Ю. Лопатина

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 6 от «27» января 2022 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>17</b>
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	17
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	17
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.....	17
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ.....	17
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	18
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	18
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	18
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>19</b>
<b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>19</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>19</b>

## I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель освоения дисциплины «Менеджмент в туризме» – дать студентам необходимые знания и навыки для успешного управления предприятиями в туристской индустрии.

Задачи дисциплины «Менеджмент в туризме»:

- освоить теоретико-методологические основы менеджмента в сфере туризма;
- сформировать у студентов научное представление об управлении в туристской индустрии;
- изучить закономерности управления в туристской индустрии;
- сформировать представление об общих принципах, функциях и методах менеджмента в сфере туризма;
- развить у студентов творческий подход к управлению в сфере туризма;
- содействовать получению студентами необходимых практических знаний и навыков работы, которые позволят повысить эффективность деятельности предприятий и организаций туристской индустрии на практике.

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент в туризме» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

### Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения	
	очная	очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ	
Объем дисциплины в акад. часах	144	
Промежуточная аттестация: форма	Экзамен	Экзамен
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	<b>58</b>	<b>36</b>
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	54	32
• лекции	24	16
• практические занятия	30	16
• лабораторные занятия	-	-
в том числе практическая подготовка	12	-
2. Индивидуальные консультации (ИК) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катг)	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	<b>86</b>	<b>108</b>

в том числе:		
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк) (заполняется при наличии экзамена по дисциплине)	32	32
• самостоятельная работа в семестре (СРС)	54	76
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-
• изучение ЭОР	-	-
• изучение учебной литературы	10	20
• подготовка эссе	20	26
• и другие виды	24	30

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
<b>ПК-1 Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания</b>	ПК-1.1 Оценка функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов)	ПК-1.1. 3-1. Знает теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; ПК-1.1. 3-2. Знает теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии ПК-1.1. У-1. Умеет владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах
<b>ПК-3 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</b>	ПК-3.3 Определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПК-3.3. 3-1. Знает принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса ПК-3.3. У-1. Умеет владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения <i>(знания, умения)</i>	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа					
Семестр 7											
<b>РАЗДЕЛ 1. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ</b>											

1.	<p><b>Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме</b></p> <p>Рыночная экономика и менеджмент туризма. Понятие менеджмента туризма. Специфика менеджмента туризма. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Характеристика основных функций менеджмента. Принципы менеджмента. Общие и частные принципы управления. Понятия и классификация методов менеджмента. Особенности туризма как объекта управления. Основные понятия и управленческие категории туризма. Организационно-административные методы управления в туризме. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. Самоуправление.</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	-	-
2.	<p><b>Тема 2. История развития менеджмента туризма</b></p> <p>Основные этапы развития менеджмента туризма за рубежом. Доиндустриальный и индустриальный периоды развития менеджмента. Период систематизации менеджмента туризма (1918-1990 гг.). Современный период развития менеджмента. Организация управления туристским комплексом за рубежом. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма. Развитие менеджмента туризма в России. Организация управления туристским комплексом в России.</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	О.	-	Э.

3.	<p><b>Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления</b></p> <p>Туристские предприятия разных форм собственности. Цели, задачи, функции и структура управления туристским предприятием. Понятие структуры управления. Звенья (отделы), уровни управления и связи (горизонтальные и вертикальные) в структуре управления организацией. Формальные и неформальные организации (группы) и особенности управления ими.</p>	4	4	-	-	6	14	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	К.	Э.
4.	<p><b>Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии</b></p> <p>Система управления в сфере туризма. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы. Планирование потребности в персонале. Подбор персонала. Оценка и прием на работу. Движение и профессиональное развитие персонала. Формы обучения персонала турфирмы.</p>	4	4	-	-	6	14	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	О.	Т.	Э.
<b>РАЗДЕЛ 2. РУКОВОДСТВО ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ</b>												



5.	<p><b>Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма</b></p> <p>Принципы, методы и функции менеджмента. Система коммуникаций в туристском бизнесе. Внешние связи турфирм на внутреннем и международном рынках. Технология установления взаимовыгодного сотрудничества. Взаимодействие туристских фирм с предприятиями – поставщиками туристских услуг. Договорные отношения между туристской фирмой и гостиницей, туроператорами, транспортными организациями, досуговыми предприятиями.</p>	2	4	-	-	6	12	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	О.	К.	Э.
6.	<p><b>Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации</b></p> <p>Содержание и виды управленческих решений. Стадии принятия решений. Процесс принятия решений. Алгоритм принятия решений: диагноз проблемы, ограничения, варианты решения, критерии выбора, анализ вариантов, ситуационные факторы, окончательный выбор. Методы принятия решений. Подходы к принятию решений. Индивидуальный и групповой методы принятия решений. Условия эффективности управленческих решений. Иерархия в принятии решений. Методы доведения принятых решений до исполнителей. Организация и контроль за исполнением решений.</p>	2	4	-	-	6	12	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О., Кр.ст.	-	Э.

7.	<p><b>Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы</b></p> <p>Оплата и стимулирование труда в туризме. Стимулирующий и мотивирующий эффект зарплаты. Принципы оплаты и стимулирования труда: универсальность, простота и доступность, коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, справедливое распределение коллективного заработка, самостоятельность трудового коллектива в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда. Дополнительные формы оплаты труда за личный вклад. Повременная заработная плата, аккордная заработная плата, повременно-сдельная оплата труда. Премияльная оплата.</p>	4	4	-	-	6	14	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	Т.,К.	Э.
8.	<p><b>Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы</b></p> <p>Организация личной работы менеджера туризма. Требования к менеджеру туризма. Основные составляющие самоменеджмента: постановка целей, ситуационный анализ, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль. Информация и коммуникации в самоменеджменте. Практическая реализация самоменеджмента: рациональное чтение, рациональное проведение совещаний, переговоры по телефону, рациональное ведение корреспонденции.</p>	2	4	-	-	6	12	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	К.	Э.

9.	<b>Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме</b> Возможности менеджмента туризма. Понятие эффективности менеджмента туризма. Экономическая эффективность менеджмента туризма. Социальная эффективность менеджмента туризма.	2	2	-	-	6	10	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	-	-	<b>54</b>	<b>108</b>					

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа					
Семестр 8											
<b>РАЗДЕЛ 1. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ</b>											

1.	<p><b>Тема 1. Сущность и содержание менеджмента в туризме</b></p> <p>Рыночная экономика и менеджмент туризма. Понятие менеджмента туризма. Специфика менеджмента туризма. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Характеристика основных функций менеджмента. Принципы менеджмента. Общие и частные принципы управления. Понятия и классификация методов менеджмента. Особенности туризма как объекта управления. Основные понятия и управленческие категории туризма. Организационно-административные методы управления в туризме. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. Самоуправление.</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	-	-
2.	<p><b>Тема 2. История развития менеджмента туризма</b></p> <p>Основные этапы развития менеджмента туризма за рубежом. Доиндустриальный и индустриальный периоды развития менеджмента. Период систематизации менеджмента туризма (1918-1990 гг.). Современный период развития менеджмента. Организация управления туристским комплексом за рубежом. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма. Развитие менеджмента туризма в России. Организация управления туристским комплексом в России.</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	О.	-	Э.

3.	<p><b>Тема 3. Туристическая организация как объект и как система управления</b></p> <p>Туристские предприятия разных форм собственности. Цели, задачи, функции и структура управления туристским предприятием. Понятие структуры управления. Звенья (отделы), уровни управления и связи (горизонтальные и вертикальные) в структуре управления организацией. Формальные и неформальные организации (группы) и особенности управления ими.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	К.	Э.
4.	<p><b>Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии</b></p> <p>Система управления в сфере туризма. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы. Планирование потребности в персонале. Подбор персонала. Оценка и прием на работу. Движение и профессиональное развитие персонала. Формы обучения персонала турфирмы.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	О.	Т.	Э.
<b>РАЗДЕЛ 2. РУКОВОДСТВО ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ</b>												

5.	<p><b>Тема 5. Принципы, методы и функции менеджмента туризма</b></p> <p>Принципы, методы и функции менеджмента. Система коммуникаций в туристском бизнесе. Внешние связи турфирм на внутреннем и международном рынках. Технология установления взаимовыгодного сотрудничества. Взаимодействие туристских фирм с предприятиями – поставщиками туристских услуг. Договорные отношения между туристской фирмой и гостиницей, туроператорами, транспортными организациями, досуговыми предприятиями.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	О.	К.	Э.
6.	<p><b>Тема 6. Разработка управленческих решений в туристской организации</b></p> <p>Содержание и виды управленческих решений. Стадии принятия решений. Процесс принятия решений. Алгоритм принятия решений: диагноз проблемы, ограничения, варианты решения, критерии выбора, анализ вариантов, ситуационные факторы, окончательный выбор. Методы принятия решений. Подходы к принятию решений. Индивидуальный и групповой методы принятия решений. Условия эффективности управленческих решений. Иерархия в принятии решений. Методы доведения принятых решений до исполнителей. Организация и контроль за исполнением решений.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О., Кр.ст.	-	Э.

7.	<p><b>Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы</b></p> <p>Оплата и стимулирование труда в туризме. Стимулирующий и мотивирующий эффект зарплаты. Принципы оплаты и стимулирования труда: универсальность, простота и доступность, коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, справедливое распределение коллективного заработка, самостоятельность трудового коллектива в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда. Дополнительные формы оплаты труда за личный вклад. Повременная заработная плата, аккордная заработная плата, повременно-сдельная оплата труда. Премияльная оплата.</p>	2	2	-	-	10	14	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	Т.,К.	Э.
8.	<p><b>Тема 8. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы</b></p> <p>Организация личной работы менеджера туризма. Требования к менеджеру туризма. Основные составляющие самоменеджмента: постановка целей, ситуационный анализ, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль. Информация и коммуникации в самоменеджменте. Практическая реализация самоменеджмента: рациональное чтение, рациональное проведение совещаний, переговоры по телефону, рациональное ведение корреспонденции.</p>	2	-	-	-	10	12	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	К.	Э.

9.	<b>Тема 9. Эффективность менеджмента в туризме</b> Возможности менеджмента туризма. Понятие эффективности менеджмента туризма. Экономическая эффективность менеджмента туризма. Социальная эффективность менеджмента туризма.	-	2	-	-	8	10	ПК-1.1 ПК-3.3	ПК-1.1. 3-1. ПК-1.1. 3-2. ПК-1.1. У-1. ПК-3.3. 3-1. ПК-3.3. У-1.	Гр.д., О.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>76</b>	<b>108</b>					

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

*Групповая дискуссия (Гр.д.)*

*Круглый стол (Кр.ст.)*

*Опрос (О.)*

**Формы текущего контроля:**

*Тест (Т.)*

*Кейс (К.)*

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

*Эссе (Э.)*



### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

##### Основная литература

1. Киседобрев, В. П. Менеджмент в туризме: учебник / В. П. Киседобрев, О. Н. Кострюкова, А. В. Киседобрев ; под ред. проф. Е. И. Богданова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. - 152 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=356185>
2. Вакуленко, Р. Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. - Москва : Университетская книга; Логос, 2020. - 320 с.  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=367670>
3. Зайцева, Н. А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Форум, 2019. - 168 с.  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=373206>

##### Дополнительная литература:

1. Гостиничный менеджмент: учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков; под ред. Н.А. Зайцевой. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 352 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=354022>
2. Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2021. - 386 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=376620>
3. Пищулов, В. М. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие / В.М. Пищулов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 284 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).  
Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=375606>

##### Нормативные правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru/>- Консультант Плюс;
2. <https://www.garant.ru/> - Гарант.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. ЭБС «ИНФРА-М» <http://znanium.com>
2. ЭБС ВООК.ru <http://www.book.ru>

#### ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики

2. <https://web.archive.org/web/20150629110619/http://ecsocman.hse.ru/docs/16000091/> - **Федеральный** образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования elibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>
- Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <https://www.big-big.ru/besplatno/window.edu.ru.html>
- <https://www.mevriz.ru/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Операционная система Windows 10  
Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,  
Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,  
PeaZip,  
Adobe Acrobat Reader DC

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Менеджмент в туризме» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;  
для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):
- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.  
для самостоятельной работы, в том числе для курсового проектирования:
- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

## **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

- Методические указания по подготовке и оформлению эссе.

## **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «Теория организации» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

## **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>**

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### ***Тематика курсовых работ/проектов***

Согласно учебному плану по дисциплине «Менеджмент в туризме» курсовая работа/курсовой проект не предусмотрены.

### ***Перечень вопросов к экзамену***

1. Основные понятия менеджмента туризма.
2. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма: цели и задачи управления.
3. Система менеджмента туризма.

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

4. Условия и предпосылки развития менеджмента в туризме.
5. Первый (древний) период в истории менеджмента туризма.
6. Индустриальный период в истории менеджмента туризма.
7. Период систематизации менеджмента туризма.
8. Период кризиса системы управления туризмом.
9. Современный этап развития менеджмента туризма.
10. Основные свойства туристической услуги.
11. Особенности туристского рынка как рынка услуг.
12. Многозначность менеджмента в туризме: мотивация туристов.
13. Потребитель туристского продукта/услуги как элемент системы менеджмента туризма.
14. Виды и формы туризма.
15. Понятие туристского предложения.
16. Структура туристского предложения.
17. Туристский регион как категория туристского менеджмента.
18. Основные характеристики туристических предприятий.
19. Структура уровней управления туристическими организациями.
20. Характеристика функций менеджмента туризма.
21. Реализация функции планирования в туристических организациях.
22. Организация как функция менеджмента туризма.
23. Мотивация как функция управления в туристской сфере.
24. Реализация функции контроля в туристических организациях.
25. Основные принципы менеджмента туризма.
26. Сущность методов управления туристическим предприятием и их классификация.
27. Осуществление организационно-административных методов управления в сфере туризма.
28. Экономические методы управления в сфере туризма.
29. Социально-психологические методы в управлении туристской организацией.
30. Внешняя среда туристической организации.
31. Внутренняя среда туристической организации.
32. Организационные структуры управления в сфере туризма.
33. Линейная организационная структура управления в туризме.
34. Функциональная организационная структура управления в туризме.
35. Линейно-функциональная организационная структура управления в туризме.
36. Реализация принципа разделения труда в туристической организации.
37. Формальная и неформальная структуры организационных взаимоотношений в туристических организациях.
38. Специфика управления неформальными группами в туристических организациях.
39. Проектирование организационных структур управления в сфере туризма.
40. Требования и принципы, предъявляемые к организационным структурам.
41. Современные тенденции в развитии структур управления.
42. Управление процессом предоставления туристских услуг.
43. Информационно-техническое обеспечение менеджмента туризма.
44. Экономическая эффективность менеджмента в туризме.
45. Социальный аспект менеджмента в туризме.
46. Социальные факторы туристической деятельности.
47. Роль менеджера в деятельности туристической организации.
48. Власть и личное влияние руководителя туристической фирмы.
49. Авторитет менеджера туристической фирмы. Разновидности ложного авторитета.
50. Стиль руководства туристической фирмой.
51. Содержание и виды управленческих решений в менеджменте туризма.
52. Процесс принятия управленческого решения.
53. Требования к качеству управленческого решения.
54. Методы принятия управленческих решений в менеджменте туризма.

55. Модели управленческих решений в менеджменте туризма.
56. Условия эффективности реализации управленческих решений. Контроль за исполнением принятых управленческих решений в туризме.
57. Психология личности в процессе разработки управленческих решений в менеджменте туризма.
58. Конфликты в менеджменте туризма: сущность и причины.
59. Типы конфликтов.
60. Структурные методы управления конфликтами в управлении туристической организацией.
61. Межличностные методы управления конфликтами в управлении туристической организацией.
62. Роль общения в менеджменте туризма.
63. Система управления персоналом туристической фирмы.
64. Квалификационные требования к основным туристским должностям работников туристской индустрии.
65. Классификация персонала туристической организации.
66. Реализация кадровой политики в туристических организациях.
67. Управление качеством туристического обслуживания.
68. Стандарты туристского обслуживания.
69. Управление гостиничной деятельностью.
70. Модели гостиничной деятельности.
71. Основные показатели гостиничной деятельности.
72. Зарубежный опыт управления гостиничным комплексом.

### ***Типовые тестовые задания:***

#### **Тема 7. Управление персоналом туристической фирмы**

1. Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа претендентов на данную должность – это \_\_\_\_\_ персонала.
2. Расположите в правильной последовательности этапы проведения текущей периодической оценки персонала (аттестации):
  - а) этап оценки работника и его трудовой деятельности
  - б) этап проведения аттестации
  - в) этап принятия решений
  - г) подготовительный этап
3. Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):
  - а) интеграция персонала
  - б) организация и формирование персонала управления
  - в) повышение квалификации
  - г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности
4. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:
  - а) определение целей обучения
  - б) формирование бюджета обучения
  - в) определение потребностей в обучении
  - г) выбор форм и методов обучения

5. Целями профессионального обучения сотрудников с позиции сотрудника являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) интеграция персонала
- б) организация и формирование персонала управления
- в) повышение квалификации
- г) приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности

6. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- а) определение целей обучения
- б) формирование бюджета обучения
- в) определение потребностей в обучении
- г) выбор форм и методов обучения

7. Достоинства аутсорсинга для компании-заказчика (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

- а) имеет возможность платить более низкую заработную плату
- б) отсутствует необходимость премировать сотрудников и планировать их карьеру
- в) молодежь имеет возможность получения опыта
- г) способствует снижению безработицы

8. Численность всех работников предприятия (учреждения, организации), принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами – это:

- а) явочная численность
- б) списочная численность
- в) среднесписочная численность
- г) численность на дату

9. Менеджеры, выполняющие специализированные функции, непосредственно участвующие в подготовке решений и обеспечивающие их реализацию – это:

- а) линейные руководители
- б) функциональные руководители
- в) специалисты
- г) технические исполнители

10. Готовность работника сменить рабочее место по собственному желанию, которая пока ещё не реализовалась фактически (т.е. не привела к подаче заявления об увольнении по собственному желанию) отражает такое явление, как:

- а) активная текучесть
- б) пассивная текучесть
- в) потенциальная текучесть
- г) физическая текучесть

11. Отборочное собеседование, которое проводится с претендентом на вакантную должность по заранее разработанным вопросам, систематизированным по тематическим блокам, с целью получить данные о его профессиональной деятельности и их сравнить с данными других претендентов, участвующих в конкурсе – это:

- а) структурированное интервью
- б) экспертное групповое интервью
- в) интервью по компетенциям
- г) стрессовое интервью

12. Баддинг заключается в том, что:

- а) сотрудника временно переводят на работу в другой отдел или в другую организацию для обучения работе на новом оборудовании или обретения им новых навыков
- б) развитие и поддержка новичка основаны на равноправных, даже дружественных отношениях, т.е. адаптация через приятельство с коллегой
- в) обучаемый сотрудник следует «как тень» за более опытным работником и наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности
- г) процесс обучения, консультирования и оценки новичка осуществляется более опытным сотрудником, наставником

13. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия – это:

- а) конфликтная ситуация
- б) эскалация конфликта
- в) инцидент
- г) конфликт

14. Методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений, называются:

- а) структурные
- б) межличностные
- в) внутриличностные
- г) организационные

15. Способ подбора персонала, который характеризуется тем, что объектом поиска квалифицированных кадров становится конкретное предприятие, а целью поиска – «переманивание» определенных работников с использованием доступных источников и «подпольных» способов – это:

- а) хэдхантинг
- б) бэнчмаркетинг
- в) франчайзинг
- г) аутсорсинг

16. Установите соответствие между современными теориями мотивации и их содержанием

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| а) теория обогащения труда       | 1) установление баланса факторов мотивации позволяет повысить мотивацию работников   |
| б) теория наделяния властью      | 2) совершенствование ключевых характеристик рабочего процесса позволяет повысить мотивацию работников                                      |
| в) теория управления по целям    | 3) установление тесной связи между индивидуальными целями, целями подразделений и всей организации позволяет повысить мотивацию работников |
| г) «витаминная» модель мотивации | 4) передача большей ответственности непосредственным исполнителям позволяет повысить мотивацию работников                                  |

17. Основные качества, которыми должны обладать люди, готовящиеся работать в успешной команде – это (укажите не менее 2-х вариантов ответа):

- а) понимание общих целей и задач компании, подразделения
- б) способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег
- в) наличие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю
- г) внутренний конформизм

18. Приведите в соответствие функции службы по управлению персоналом и соответствующий вид деятельности

- |                        |  |
|------------------------|--|
| а) подбор персонала    | 1) это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников - к рабочему месту и трудовому коллективу, который завершается вступлением сотрудников в должность на постоянной основе  |
| б) оценка персонала    | 2) эта функция направлена на обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления, что позволяет регулировать соотношение между количеством персонала и его квалификационной структурой   |
| г) адаптация персонала | 3) заключается в формировании резерва кадров на замещение вакансий рабочих мест; при этом имеет место процедура расчета потребности персонала по категориям работников, перечень профессиональных требований к ним, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности |
| обучение персонала     | 4) осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности; эта функция необходима по истечении определенного времени и возможна путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда   |

19. Для индустрии туризма в целом (в том числе, для гостиничного и ресторанного секторов) Международная организация труда (МОТ) выделяет серию общих характеристик, касающихся занятости (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) высокий процент работников, занятых неполный рабочий день;
- б) незначительный процент временных работников;
- в) большое количество женского персонала имеют контракты на неполный рабочий день (более 50% в гостиничном и ресторанном секторах в Бельгии, Франции, Швейцарии, Австралии);
- г) большое количество женщин, находящихся на ответственных должностях; незначительное присутствие (в развивающихся странах) иностранного персонала в основном на ответственных должностях;
- д) большое количество малоквалифицированной молодежи и студентов, работающих по временным контрактам.

20. В России требования к персоналу туристской фирмы должны быть приведены в утвержденных руководителем должностных инструкциях или иных документах, определяющих обязанности сотрудника. К обязательным требованиям относятся:

- а) знание работником своих должностных обязанностей;
- б) знание нормативных и законодательных актов Российской Федерации в области туризма;
- в) наличие специального образования в сфере экономики и менеджмента туризма;
- г) знание материалов, рекомендаций и других документов международных туристских организаций.

#### **Тема 4. Организационные структуры и методы управления предприятиями туристской индустрии**

1. Под структурой управления понимается:



- а) совокупность элементов организации, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целого
- б) совокупность руководителей организации различного ранга
- в) механизм взаимодействия элементов организации, направленных на достижение целей
- г) совокупность менеджеров и работников фирмы, обеспечивающих выполнение своих должностных обязанностей

2. Построение организационной структуры зависит от:

- а) вида организации и размера предприятия
- б) размера предприятия и формы собственности
- в) вида организации, размера предприятия и формы собственности
- г) вида организации и формы собственности

3. Установите соответствие между видами связей управления и их признаками:

*Вид связи*

А. Линейные связи управления

Б. Горизонтальные связи управления

В. Вертикальные связи управления

*Признак*

а) необходимы при дифференциации функций и охватывают определенные работы / взаимосвязи различных видов работ;

б) продиктованы необходимостью при иерархичности управления;

в) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

4. Вертикальные связи управления:

- а) являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации
- б) это связи подчинения в условиях иерархичности управления
- в) отражают движение информации между линейными руководителями
- г) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления

5. Турагентства, как правило, имеют... оргструктуру:

- а) линейную
- б) функциональную
- в) дивизиональную
- г) матричную

6. Преимущества линейной структуры управления (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) единство и четкость распоряжений
- б) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций
- в) простота управления (один канал связи)
- г) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов

7. В случае, если фирма занимается новым проектом (разрабатывает новый продукт, новое направление деятельности) необходима ..... структура управления:

- а) матричная
- б) проектная
- в) дивизиональная
- г) линейно-функциональная

8. Установите соответствие между видами структур управления и их сущностью:

*Вид структуры управления*

*Характеристика структуры управления*

- А. Линейная организационная структура а) характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением; позволяет обеспечить более тесную связь производителя с потребителем и быстрое реагирование фирмы на изменения во внешней среде
- Б. Линейно-функциональная (штабная) структура б) предполагает, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления
- В. Дивизиональная структура в) отличается тем, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив
- Г. Функциональная организационная структура г) характеризуется тем, что общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

9. Наиболее распространенными ошибками в построении организационных структур управления являются:

- а) наличие «дублирования» функций (одна и та же функция закреплена за разными структурными подразделениями)
- б) разделение стратегических и оперативных функций
- в) обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней (уровней управления)
- г) двойное подчинение (в турфирме так часто бывает с курьером, который подчинен практически всем сотрудникам)

10. Организационные отношения в иерархических структурах характеризуются следующими признаками (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) быстрая адаптация к изменениям внешней среды
- б) формализация и регламентация отношений
- в) линейное распределение полномочий
- г) групповая самоорганизация и саморегуляция поведения

11. Высшее звено управления организацией (top management) (*укажите не менее 2-х вариантов ответа*):

- а) несет ответственность за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей
- б) обеспечивает реализацию политики функционирования организации
- в) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, определяет цели и политику организации
- г) обеспечивает контроль выполнения задач и функций

12. Установите соответствие статуса и основных функций менеджмента низшего звена крупного многопрофильного туроператора:

- | <i>Статус</i>                        | <i>Функции</i>   |
|--------------------------------------|--|
| А. Начальник отдела PR и рекламы     | а) изучение и прогнозирование рынка (потребителей и конкурентов), разработка стратегии и тактики |
| Б. Начальник отдела маркетинга       | б) эффективное продвижение туров и бренда компании на сбытовых рынках                            |
| В. Начальник отдела розничных продаж | в) информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail   |

Г. Начальник call-центра:

г) полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организация продажи турпакетов

13. Стандартная организационная структура гостиницы обычно является... при которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив; при этом при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов):

- а) матричной
- б) линейно-функциональной
- в) линейной
- г) проектной

14. Функция «мотивация» включает виды управленческой деятельности:

- а) определение альтернативных способов достижения цели
- б) разработка эффективной системы социальных выплат
- в) подбор и расстановка кадров соответствующей квалификации
- г) вручение грамот, наград, ценных подарков, присвоение званий

15. Различают следующие методы управления:

- а) интеллектуальные, авторитарные, командные
- б) экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- в) авторитарные, правовые, экономические
- г) добровольные и принудительные

16. .... управления представляют собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач

- а) принципы управления
- б) законы управления
- в) методы управления
- г) закономерности

17. Установите соответствие между методами управления и их видами:

*Метод управления*

А. К организационно-распорядительным методам относятся

Б. К стимулирующим (мотивационным) методам относятся

*Характеристика*

а) метод руководства на основе инструкций и контроля (management by control and direction) - при данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным

б) метод руководства, нацеленного на результаты (managing for results), разработанный Питером Друкером - в основе этого метода лежит задание результатов при децентрализованной системе руководства

в) метод руководства посредством мотивации (management by motivation), основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей сотрудника с целями организации

г) метод руководства на основе делегирования (management

by delegation); смысл и задача этого метода передать принятие решений на более низкий уровень, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля

18. Устав предприятия, внутрифирменные стандарты обслуживания, правила внутреннего трудового распорядка, корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами используются при применении ..... методов управления в индустрии туризма

- а) экономических
- б) организационно-распорядительных
- в) социально-психологических

19. .... методы управления предполагают разработку и использование профессиограммы, формирование корпоративной культуры, благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

- а) организационно-распорядительные
- б) экономические
- в) социально-психологические

20. Повышенное внимание к сфере межличностных отношений характерно для .... методов управления:

- а) организационно-распорядительных
- б) социально-психологических
- в) экономических
- г) мотивационных

### ***Типовые кейсы:***

#### **Ситуация 1.**

Николай П. – ведущий специалист туристического агентства. Полгода назад по рекомендации Николая в агентство был принят Сергей Л. – перспективный молодой человек, студент последнего года обучения университета туризма и сервиса, и к тому же сын его друга. Через несколько месяцев работы Сергей стал использовать в неслужебных целях средства материально-технического и информационного обеспечения своего подразделения и даже не скрывал этого факта перед другими сотрудниками. Николай переживает, что эта информация может дойти до генерального директора. Николай понимает, что эта проблема ляжет на его плечи, так как он несет ответственность за действия Сергея. К тому же именно по его рекомендации Сергей был принят на работу.

Задание: Помогите найти выход из сложившейся ситуации. Предложите решение кейса, ответив на следующие вопросы: 1. Как должен был поступить Николай, когда узнал, что Сергей использует в неслужебных целях средства материально-технического и информационного обеспечения поста. 2. Приоритет какому методу управления по отношению к Сергею как способу воздействия отдадите в данном случае? Ответ обоснуйте. 3. Как Николаю построить работу, чтобы в будущем не случались такие ситуации?

**Ситуация 2.** Михаил Шиловский сформулировал типовой набор показателей качества для компании, оказывающей услуги: - количество претензий потребителей - индекс удовлетворенности потребителей - уровень возврата / удержания существующих потребителей - легкость установления контакта - любезность обслуживающего персонала - ответственность обслуживающих сотрудников - стоимость качества (соотношение расходов на качество к потерям из-за плохого качества).

Задание: 1. Что Вы понимаете под показателем «индекс удовлетворенности потребителей». Ответ обоснуйте. 2. Предложите мероприятия по обеспечению и улучшению качества обслуживания туристов и повышению их удовлетворенности.

**Ситуация 3.** У одного сотрудника туристического агентства проявилось снижение мотивации к работе. Сначала он активно прикладывал усилия, выполнял большие объемы работ, работал без перерыва на обед. Часто приносил руководителю различные предложения для улучшения эффективности работы. Со временем сотрудник осознал, что его активность ни к чему не приводит - руководитель вместо того, чтобы одобрить, постоянно был недоволен и критиковал. В результате сотрудник начал работать так же, как и все его коллеги, «от звонка до звонка», без особой активности.

Задание: 1. Как Вы полагаете, какую ошибку допустил руководитель при взаимодействии с данным сотрудником? 2. Как бы Вы поступили на месте руководителя? Каким образом способствовали бы повышению мотивации своего сотрудника? 3. Какая теория мотивация отражена в данной ситуации?

**Ситуация 4.** Лидер команды Ольга Н. пришла в компанию ХХХ два года назад. Она закончила Саратовский университет по специальности «филолог со знанием английского и испанского языков», но работы для переводчиков в городе не было. В это время компания ХХХ активно расширялась, набирая менеджеров и Ольга получила должность менеджера. Ольга была девушкой методичной и аккуратной, поэтому дефектов в интерфейсе тестируемой поисковой программы туров она выявляла очень много. Кроме этого, Ольга изучила интересные англоязычные статьи в этой сфере (пригодилось знание английского языка). Постепенно у Ольги начали появляться мысли, что можно изменить в проекте. Свои идеи Ольга старалась обсуждать с начальником, который был рад новым и интересным предложениям. В итоге Ольга попала в проект, который шёл уже два года до неё. Команда была небольшая: два менеджера Сергей К. и Фёдор В. (возраст около 30 лет) и два стажера. Руководил командой менеджер Игорь С. Члены команды были специалистами высокого уровня компетентности, но все, кроме Игоря, не владели достаточным объемом знаний английского языка (прочитать или написать со словарём – да, а поговорить по телефону с заказчиком – нет). Эту функцию выполнял Игорь. С приходом Ольги Игорь вздохнул с облегчением - во-первых, даже его английского не всегда хватало, чтобы понять, чего хочет заказчик; во-вторых, он уже два года не был в отпуске, потому что никто из команды не мог его подменить на переговорах и совещаниях. Ольга взялась за дело с воодушевлением, так прошёл почти год в новом проекте. Как-то Игорь вызвал Ольгу к себе и сообщил, что уходит менеджером в соседний отдел, и ему нужно решить, кого ставить на своё место. Он выбрал кандидатуру Ольги, несмотря на то, что она меньше всех в этом проекте, но при этом она лучше всех общается с заказчиком, понимает, что происходит с точки зрения качества. Ольгу эта новость одновременно и воодушевила, и обеспокоила. Она никогда не думала, что за такой короткий срок сможет стать руководителем команды. Кроме того, она совершенно не представляла, как воспримут эту новость Сергей и Фёдор, старшие в команде. И опасения её оказались не напрасны. В четверг на отдельном совещании Игорь объявил о своём уходе и назначении Ольги менеджером. Сергей спросил: «Это все новости?», встал и тут же молча вышел из комнаты. Фёдор и два стажера, казалось, восприняли новость спокойно. На следующий день, выходя на обед, Ольга услышала возмущения Сергея с лестничной площадки снизу: «Федя, ну неужели тебя это не волнует? Мы в этой компании восемь лет. Восемь! Лет!»

Вопросы и задания: 1. Каких формальных и неформальных лидеров вы видите в описываемой команде? 2. Ольга стала формальным лидером. Чего не хватает ей для того, чтобы завоевать неформальный авторитет? 3. Что могут предпринять недовольные члены команды? Каких проблем Ольге стоит опасаться?

**Ситуация 5.** Вы узнали, что конкурент разработал новый туристский продукт, который безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу своих турагентов на обучающем семинаре. Вам достаточно легко послать на семинар «своего» человека.

Задание: Обоснуйте:

- а) особенности управления организацией в условиях конкуренции;
- б) особенности поведения персонала в условиях конкуренции;
- в) конкуренцию, как составляющий элемент рынка услуг.

**Ситуация 6.** По результатам проведенного SWOT-анализа по гостинице «Балчуг Кемпински» (фрагмент) были выявлены следующие факторы внешней среды, воздействующие на состояние и перспективы развития гостиницы (указаны по 2—3 фактора в качестве примера):

- возможности (opportunities) — повышение интереса к Москве среди иностранных туристов, неудовлетворенный спрос на гостиничные услуги соответствующего уровня; строительство торгового центра Balschug Plaza в непосредственной близости от отеля;

- угрозы (threats) — появление новых конкурентов и активная рекламная деятельность существующих конкурентов, изменение предпочтений клиентов гостиницы, угрозы бизнесу в связи с политическими и экономическими рисками, вытекающими из относительной нестабильности политической и экономической ситуации в России.

Среди факторов внутренней среды можно выделить следующие:

- сила (strength) — принадлежность к известной мировой сети отелей. широкий ассортимент основных и дополнительных услуг, эффективная система мотивации сотрудников (Up-selling);

- слабость (weakness) — относительно устаревший номерной фонд (последний капитальный ремонт был 10 лет назад), высокая текучесть кадров.

Задание: Разработайте управленческие решения по повышению эффективности деятельности гостиницы на основе представленных данных.

**Ситуация 7.** Туристическая компания «А Тур» в связи с удачной попыткой выхода на западный рынок имеет необходимость расширения своего вида деятельности. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований, проранжировать их по значимости и подобрать соответствующего работника.

Изложите Вашу точку зрения и сделайте обоснование составленного Вами перечня требований.

### ***Задание для круглого стола***

ООО «А-тур» занимает хорошее положение на рынке туристических услуг. Однако за последние три года произошло снижение доходов от реализации товаров (продукции), работ, услуг: 2017 г. – 1 700 423 дол.; 2018 г. – 1 047 227 дол.; 2019 г. – 926 000 дол. Вследствие этого снизилась прибыль ООО «А-тур». На совещании руководством ООО «А-тур» были отмечены следующие замечания:

1. Неритмично выполнялись прогнозные расчеты доходов по месяцам отчетного года, и не выполнен доход в целом за год.
2. Недостаточно эффективно велась работа с клиентами.
3. Отсутствие должной гибкости по прямым и накладным расходам.
4. Сравнительно высокий уровень издержек обращения, нерационально использовались материальные и финансовые ресурсы.
5. Возросла текучесть кадров.
6. Имели место претензии клиентов к уровню культуры обслуживания.
7. Возникали конфликтные ситуации в коллективах структурных подразделений при поощрении работников.
8. Некоторые работники в течение длительного времени не повышали свою квалификацию.
9. Туристические услуги не обновлялись должным образом.
10. Не уделялось должного внимания изучению покупательского спроса.

11. Увеличилась себестоимость туристических услуг.

В связи с выявленными проблемами было принято решение о введении в штат должности заместителя директора и проведена кампания по привлечению претендентов на данную должность. Необходимо оценить претендентов, т. е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное вакантное место. Проведите экспертную оценку пяти претендентов на должность заместителя директора ООО «А-тур».

**Исходные данные:**

*Характеристика Иванова А.П.,*

*1973 года рождения, образование высшее.*

Иванов А.П. в 1997 г. закончил БГЭУ по специальности «Экономика и управление на предприятии». В последнее время работал менеджером в одной из турфирм. Проявил себя грамотным специалистом и умелым руководителем, стремящимся к повышению профессиональных знаний и практических навыков. Чуткий, добросовестный и самокритичный человек. Проявил настойчивость и творческую самостоятельность при принятии управленческих решений, расширении видов дополнительных услуг, что позволило значительно улучшить производственные показатели.

Иванов А.П. обладает хорошими деловыми качествами, трудолюбив, постоянно ищет новые пути в совершенствовании управления и организации трудовой деятельности. Постоянно следит за новинками. Целеустремлен, настойчив. В отношении к подчиненным требователен, строг, но справедлив. Умеет найти индивидуальный подход к каждому работнику, оценить его достоинства и использовать в практической деятельности. Способствует созданию нормального микроклимата в коллективе. Благодаря педантичному отношению Иванова А.П. к своим обязанностям, умению убедить, повести за собой людей, коллектив достиг хороших результатов. Не всегда контролирует результаты труда, планирует работу по интуиции, на «глазок».

*Характеристика Дементьева Д.А.,*

*1975 года рождения, образование высшее.*

Дементьев Д.А. работает в торговой фирме с 1997 г. после окончания дневного отделения БГЭУ. В настоящее время – в должности заместителя директора магазина. За время работы проявил себя знающим специалистом, имеющим организаторские способности. Серьезное внимание уделяет всем аспектам торговли, не боится ответственности, нередко превышал свои полномочия в оперативном управлении торговым процессом. Закончил курсы переподготовки в институте туризма БГУФК.

Немногословен, строг, логичен, корректен, вежлив. В суждениях довольно категоричен, реакция быстрая. Любит власть. Не скрывает нетерпения, если собеседник говорит не по существу. Подчиненные его уважают и побаиваются. Но, по общему мнению, справедлив, стремится объективно разобраться в конфликтных ситуациях, не ищет «стрелочника». Внутри коллектива ровен, поддерживает со всеми деловые отношения.

*Характеристика Юрьева Л.Ф.,*

*1980 года рождения, образование высшее, экономическое.*

Юрьев Л.Ф. работал в последнее время ведущим специалистом по туризму в отделе спорта и туризма областного города. Известен как энергичный работник, хороший организатор, фанатичный сторонник внедрения современных методов управления. С интересом изучает достижения в области туризма в стране и за рубежом, стремится шире внедрять прогрессивные методы работы. Хорошо владеет обстановкой в коллективе, ориентируется в организационных проблемах и сложных экономических условиях. Умеет глубоко анализировать возникающие трудности, всегда находит наиболее верное решение. Пользуется авторитетом, умеет сплотить коллектив, направить его усилия на достижение намеченных целей. Настойчив, имеет небольшой дефект речи.

*Характеристика Терехович И.К.,*

*1979 года рождения, образование высшее.*

Терехович И.К. трудовую деятельность начала в 1998 г. Окончила факультет «Высшая школа туризма» БГЭУ. Работает заместителем директора небольшой турфирмы. Умеет организовать свое рабочее время, наладить нормальные взаимоотношения в коллективе. Общительна, обаятельна, легко вступает в контакты с людьми.

Много работает над повышением своего профессионального уровня. Прилагает усилия для обеспечения нормальной работы коллектива в сложных современных условиях. Следит за новинками и использует их в практической деятельности. Требовательна к себе и подчиненным, непримирима к недисциплинированности и безответственности. Человек энергичный, жизнерадостный. Возникающие конфликты разрешает объективно, всегда находит понимание у собеседников. Отличает ее некоторая застенчивость, робость в экстремальных ситуациях.

*Характеристика Федоровой Е.М.,  
1984 года рождения, образование высшее.*

Окончила факультет «Высшая школа туризма» БГЭУ. Работает в туристической фирме в должности менеджера. Зачислена в списки «Резерв руководящих кадров».

Человек волевой, принципиальный, энергичный. К ней тянется молодежь, к ее мнению прислушиваются старшие коллеги. Следит за техническим прогрессом в отрасли, пытается внедрить его достижения в практику, хотя получается у нее это не всегда. Умелый организатор, требовательна к себе и другим, отзывчива, легко вступает в контакты с людьми, пользуется авторитетом в коллективе.

Однако болезненно переносит критику в свой адрес, старается избегать конфликтов. Не всегда рационально использует рабочее время. Охотно и качественно выполняет все виды общественных работ, старается вовлечь членов коллектива, инициативна, доброжелательна.

### ***Примеры тем групповых дискуссий:***

1. Современные тенденции туристского менеджмента: теория системы, концепция сопряженных обстоятельств, комплексное управление качеством туристских услуг.
2. Корпоративная культура туристской организации: символы, предания, теории, герои, лозунги и церемонии турпредприятия.
3. Бизнес-план в туризме: проблемы и ошибки.
4. Модели принятия управленческих решений и пути их применения в сфере туризма.
5. Мастерство менеджера в туризме: концептуальные, человеческие и технические навыки.
6. Использование международных стандартов качества предоставления туристских услуг в деятельности туристских организаций.
7. Изменение философии контроля в управлении предприятиями социально-культурного сервиса и туризма.
8. Развитие формальных и неформальных организационных коммуникаций на предприятиях сферы туризма.

### ***Тематика эссе:***

1. Новейшие тенденции в менеджменте социально-культурного сервиса и туризма: обучающаяся организация и управление технологически ориентированным рабочим местом в туризме.
2. Процесс стратегического планирования и SWOT-анализ в деятельности туристской компании.
3. Влияние личности тур-менеджера на процесс принятия решений сотрудниками туристских компаний.
4. Инновационное развитие туристских предприятий в России: современный взгляд.
5. Мотивация деятельности сотрудников туристских предприятий: проблемы и пути решения.



6. Подготовка эффективного персонала в сфере туризма: обучение и аттестация работников.
7. Последствия стресса и способы управления стрессом в сфере социально-культурного сервиса и туризма.
8. Международный менеджмент и его отличия от управления деятельностью туристской фирмы на внутреннем рынке.

### Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1 Внешняя среда туристической организации	15
Вопрос 2 Система управления персоналом туристической фирмы	15
Кейс	10

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»</b>	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	<b>Продвинутый</b>
<b>70 – 84 баллов</b>	<b>«хорошо»</b>	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах владеть методикой создания системы</p>	<b>Повышенный</b>

				контроля в гостиницах и иных средствах размещения	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	<b>Базовый</b>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-1 ПК-3	ПК-1.1 ПК-3.3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	<b>Компетенции не сформированы</b>