Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий
устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент в туризме и гостеприимстве

43.02.16 «Туризм и гостеприимство»
(направленность (профиль): «Туроператорские и  турагентские услуги»)

Квалификация выпускника
Специалист по туризму и гостеприимству

Форма обучения
Очная форма

Срок обучения: 1 год 10 месяцев

Год начала подготовки 2026

Новокузнецк
2026

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 3ac043361902970c9a538ca69a96ec6362b22b98
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 13 ноября 2025 г. по 6 февраля 2027 г.
Дата и время: 13-05-2026 08:54:33 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

## 1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– дать обучающимся знания и умения в области теории и практики менеджмента в туризме и гостеприимстве, и на этой основе сформировать и развить компетенции, которые позволят им в будущем осуществлять профессиональную деятельность с учетом новых научных подходов к менеджменту.

Задачами учебной дисциплины являются:

– формирование знаний, необходимых для понимания сущности и характерных черт современного менеджмента особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве;
– формирование знаний и умений анализа элементов внешней и внутренней среды организации; цикла менеджмента; процесса и методики принятия и реализации управленческих решений; функций менеджмента; методов управления в индустрии туризма и индустрии гостеприимства;
– формирование знаний и умений делового и управленческого общения, понимания экономической эффективности результатов туристической деятельности.

## 2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по специальности

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам общепрофессионального цикла ООП по специальности 43.02.16 «Туризм и гостеприимство».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Управление человеческими ресурсами предприятий туризма и гостеприимства;
– Сервисная деятельность в туризме и гостеприимстве;
– Правовое и документационное обеспечение в туризме и гостеприимстве;
– Экономика и бухгалтерский учет предприятий туризма и гостиничного дела;
– Психология делового общения и конфликтология.

Учебная дисциплина дополняет умения и знания, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Защита дипломного проекта (работы);
– Организация и технологии работы служб предприятий туризма и гостеприимства;
– Технология и организация турагентской деятельности;
– Технология и организация работ по должности служащего "Работник службы приема и размещения гостей";

– Предпринимательская деятельность в сфере туризма и гостиничного бизнеса;
– Маркетинг туристических услуг и гостеприимства.

## 3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**Общие компетенции**

– ОК 01.: Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

– ОК 02.: Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

– ОК 03.: Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях

– ОК 04.: Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

– ОК 05.: Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

– ОК 07.: Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях

– ОК 09.: Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь, знать:

| Код ОК, ПК | Уметь | Знать |
|---|---|---|
| ОК 01.<br>ОК 02.<br>ОК 03.<br>ОК 04.<br>ОК 05.<br>ОК 07.<br>ОК 09. | Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения;<br>формировать организационные структуры управления;<br>учитывать особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве | Сущность и характерные черты современного менеджмента;<br>внешнюю и внутреннюю среду организации;<br>цикл менеджмента;<br>процесс и методику принятия и |

| | | |
|---|---|---|
| | | реализации управленческих решений; функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; систему методов управления; стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве |

## 4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебная деятельность обучающихся предусматривает учебные занятия (лекция, практическое занятие, консультация), самостоятельную работу, а также другие виды учебной деятельности, определенные учебным планом и календарным планом воспитательной работы.

### Объем учебной дисциплины

| Семестр / курс | ***ИТОГО*** | ***3 семестр*** | ***4 семестр*** |
|---|---|---|---|
| Форма промежуточной аттестации | | *зачет* | *экзамен* |
| Трудоёмкость, *академ. час.* | ***140*** | *70* | *70* |
| Лекции, *академ. час.* | ***34*** | *12* | *22* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* | *0* |
| Лабораторные работы, *академ. час.* | ***0*** | *0* | *0* |
| в форме практической | ***0*** | *0* | *0* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| подготовки | | | |
| Практические занятия, *академ. час.* | ***48*** | *26* | *22* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* | *0* |
| Курсовая работа / проект, *академ. час.* | ***0*** | *0* | *0* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* | *0* |
| Консультации, *академ. час.* | ***1*** | *0* | *1* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* | *0* |
| Самостоятельная работа, *академ. час.* | ***51*** | *32* | *19* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* | *0* |
| Контроль, *академ. час.* | ***6*** | *0* | *6* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* | *0* |

## Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления (Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Основные понятия и управленческие категории. История развития менеджмента.
Развитие туризма и сферы гостеприимства в России. Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления);

Раздел 2 Система и структура управления туризмом и гостеприимством (Система управления туризмом и сферой гостеприимства. Экономические функции.
Виды предпринимательства в сфере туризма и гостеприимства. Основные задачи турагента и туроператора);

Раздел 3 Функции, принципы и методы менеджмента в туризме и гостеприимстве (Структура управления организацией в сфере туризма и гостеприимства. Цели, задачи. Функции и принципы управления. Классификация принципов управления.
Понятие и классификация методов управления. Управленческие

решения в туристских организациях.
Управление персоналов в организации туризма и гостеприимства);

Раздел 4 Эффективность менеджмента туризма и гостеприимства (Понятие эффективности менеджмента в туризме и гостеприимстве. Показатели эффективности туристических систем).

## 5 Перечень тем лекций

| № раздела / темы дисциплины | Темы лекций | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| Раздел 1. | Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления | 8 | |
| Раздел 2. | Система и структура управления туризмом и гостеприимством | 8 | |
| Раздел 3. | Функции, принципы и методы менеджмента в туризме и гостеприимстве | 10 | |
| Раздел 4. | Эффективность менеджмента туризма и гостеприимства | 8 | |
| **Итого:** | | **34** | **0** |

## 6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

| № раздела / темы дисциплины | Темы практических занятий (семинаров) | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| Раздел 2. | Эволюция, сущность и содержание менеджмента в туризме и гостеприимстве | 16 | |
| Раздел 3. | Функции и методы управления в туризме и гостеприимстве | 16 | |
| Раздел 4. | Оценка эффективности менеджмента в туризме и гостеприимстве | 16 | |
| **Итого:** | | **48** | **0** |

## 7 Перечень тем лабораторных работ

| № раздела / темы дисциплины | Темы лабораторных работ | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| | *Отсутствуют* | | |

| | | |
|---|---|---|
| **Итого:** | **0** | **0** |

## 8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

| № раздела / темы дисциплины | Темы курсовых работ (проектов) | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | **всего** | **в форме практической подготовки** |
| | *Отсутствуют* | | |
| **Итого:** | | **0** | **0** |

## 9 Виды самостоятельной работы

| № раздела / темы дисциплины | Виды самостоятельной работы | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | **всего** | **в форме практической подготовки** |
| Раздел 1. | 1. Изучение лекционного материала;<br>2. Прохождение тестирования. | 12 | |
| Раздел 2. | 1. Изучение лекционного материала;<br>2. Подготовка к практическому занятию;<br>3. Прохождение тестирования. | 13 | |
| Раздел 3. | 1. Изучение лекционного материала;<br>2. Подготовка к практическому занятию;<br>3. Прохождение тестирования. | 13 | |
| Раздел 4. | 1. Выполнение домашнего задания;<br>2. Изучение лекционного материала;<br>3. Подготовка к практическому занятию. | 13 | |
| | *Консультации* | 1 | |
| *Контроль* | *Подготовка к экзамену* | 6 | |
| **Итого:** | | **58** | **0** |

## 10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

| Контролируемые разделы (темы) дисциплины | Контролируемые компетенции | Оценочные средства |
|---|---|---|
| Раздел 1. | ОК 01.;<br>ОК 02.;<br>ОК 03.;<br>ОК 04.; | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Тестовые задания |

| | | |
|---|---|---|
| | ОК 05.;<br>ОК 07.;<br>ОК 09. | |
| Раздел 2. | ОК 01.;<br>ОК 02.;<br>ОК 03.;<br>ОК 04.;<br>ОК 05.;<br>ОК 07.;<br>ОК 09. | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Наблюдение за работой на практическом занятии;<br>3. Тестовые задания |
| Раздел 3. | ОК 01.;<br>ОК 02.;<br>ОК 03.;<br>ОК 04.;<br>ОК 05.;<br>ОК 07.;<br>ОК 09. | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Наблюдение за работой на практическом занятии;<br>3. Тестовые задания |
| Раздел 4. | ОК 01.;<br>ОК 02.;<br>ОК 03.;<br>ОК 04.;<br>ОК 05.;<br>ОК 07.;<br>ОК 09. | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Домашнее задание;<br>3. Наблюдение за работой на практическом занятии |
| Зачет. | ОК 01.;<br>ОК 02.;<br>ОК 03.;<br>ОК 04.;<br>ОК 05.;<br>ОК 07.;<br>ОК 09. | 1. Зачет на основе результатов текущего контроля |
| Экзамен. | ОК 01.;<br>ОК 02.;<br>ОК 03.;<br>ОК 04.;<br>ОК 05.;<br>ОК 07.;<br>ОК 09. | 1. Экзамен на основе результатов текущего контроля |

## 11 Входной контроль

**11.1 Цель входного контроля** − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

### 11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 20 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО СибГИУ.

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

**Шкала оценивания результатов тестирования**

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

| Процент результативности (правильных ответов) | Оценка |
|---|---|
| 86 до 100 | «отлично» |
| от 67до 85 | «хорошо» |
| от 50 до 66 | «удовлетворительно» |
| менее 50 | «неудовлетворительно» |

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

**Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.**

**12 Текущий контроль**

**12.1 Текущий контроль знаний** используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО СибГИУ.

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); домашнее задание; наблюдение за работой на практическом занятии; тестовые задания.

### 12.2 Описание оценочных средств

### Шкалы оценивания (методики оценки)

#### 12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале лекции педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

**Критерии оценки:**

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

### 12.2.2 Рекомендации по оцениванию домашнего задания

Домашнее задание – это самостоятельная форма учебной деятельности обучающегося, которая осуществляется без непосредственного руководства и контроля со стороны педагогического работника, но по его поручению.

**Критерии оценки:**

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный ответ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– использование при ответе требований нормативных документов, учебной литературы (обязательное условие);

– использование графических элементов с целью выделения особо значимой информации: таблиц, схем, рисунков и т.п.

Критерии оценки домашнего задания

| Наименование параметра оценки | Оценка |
|---|---|

| Наименование параметра оценки | Оценка |
|---|---|
| Обучающийся выполнил задание в полном объёме; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала; может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно. | отлично |
| Обучающийся выполнил задание, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает несколько незначительных ошибок. | хорошо |
| Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке ответа; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. | удовлетворительно |
| Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений или ответа в целом, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала. | неудовлетворительно |

### 12.2.3 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня умений и знаний обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО СибГИУ в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется не менее 20 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл; в заданиях на соответствие за каждый правильный ответ – 0,5 баллов.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

| Процент результативности (правильных ответов) | Оценка |
|---|---|
| 90 до 100 | «отлично» |
| от 67до 85 | «хорошо» |
| от 50 до 66 | «удовлетворительно» |

| | |
|---|---|
| менее 50 | «неудовлетворительно» |

### 12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

**Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:**

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

| Наименование параметра оценки | Максимальное количество баллов |
|---|---|
| Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями. | 2,5 |
| Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники. | 1,25 |
| Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы. | 1,25 |
| **Итого** | **5** |

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

**Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.**

## 13 Промежуточная аттестация

**13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации** обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по

завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: зачет; экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: зачет на основе результатов текущего контроля; экзамен на основе результатов текущего контроля.

### 13.2 Оценивание обучающегося на зачете

| Оценка | Требования к знаниям |
|---|---|
| зачтено | Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по учебной дисциплине. |
| не зачтено | Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине. |

### 13.3 Оценивание обучающегося на экзамене

| Оценка | Требования к знаниям |
|---|---|
| отлично | Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он исчерпывающе, последовательно, четко и логически излагал ответы на устные вопросы при опросах, подтвердил освоение программного материала выполнением тестовых заданий на среднюю оценку выше четырех с половиной баллов, выполнил все практические задания и посещал более 80% аудиторных занятий. |
| хорошо | Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагал ответы на устные вопросы при опросах; подтвердил освоение программного материала выполнением тестовых заданий на среднюю оценку выше трех с половиной баллов, выполнил более 80% практических заданий и посещал более 60% аудиторных занятий. |
| удовлетворительно | Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускал неточности при изложении ответов на устные вопросы при опросах; подтвердил освоение программного материала выполнением тестовых заданий на среднюю оценку выше двух с половиной баллов, выполнил более 60% практических заданий и посещал более 40% |

| Оценка | Требования к знаниям |
|---|---|
| | аудиторных занятий. |
| неудовлетворительно | Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он неуверенно отвечал, допускал серьезные ошибки при изложении ответов на устные вопросы при опросах; не подтвердил освоение программного материала и выполнил тестовые задания на среднюю оценку ниже двух с половиной баллов, выполнил менее 60% практических заданий и посещал менее 40% аудиторных занятий. |

**Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.**

## 14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

**а) основная литература:**

1 Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 366 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10542-1. – URL: https://urait.ru/bcode/598937 (дата обращения: 08.05.2026);

2 Мотышина, М. С. Менеджмент туризма : учебник для среднего профессионального образования / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 282 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10777-7. – URL: https://urait.ru/bcode/586984 (дата обращения: 08.05.2026);

3 Морозова, Н. С. Менеджмент, маркетинг и реклама гостиничного предприятия : учебник для среднего профессионального образования / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 184 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21188-7. – URL: https://urait.ru/bcode/589064 (дата обращения: 08.05.2026).

**б) дополнительная литература:**

1 Березовая, Л. Г. История туризма и гостеприимства : учебник для среднего профессионального образования / Л. Г. Березовая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 429 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17448-9. – URL: https://urait.ru/bcode/584839 (дата обращения: 08.05.2026);

2 Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Рассохина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 217 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16586-9. – URL: https://urait.ru/bcode/587495 (дата обращения: 08.05.2026);

3 Стахова, Л. В. Основы туризма : учебник для среднего профессионального образования / Л. В. Стахова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 330 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18295-8. – URL: https://urait.ru/bcode/589359 (дата обращения: 08.05.2026).

**в) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 – ]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 – ]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 – ]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [Единая профессиональная база знаний издательства Лань для СПО - Издательство Лань (СПО)] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 – ]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 – ]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 – ]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 – ]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 – ]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

**г) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:**

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– LibreOffice;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;

– OnlyOffice;
– Р7-Офис.

**д) базы данных и информационно-справочные системы:**

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

## 15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает кабинет "Менеджмента и управления персоналом" для проведения занятий всех видов, предусмотренных учебным планом, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, мастерские и лаборатории, оснащенные оборудованием, техническими средствами обучения и материалами, учитывающими требования международных стандартов, научно-техническую библиотеку СибГИУ.
Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС СПО по направлению подготовки (специальности) 43.02.16 «Туризм и гостеприимство».

Составитель(и):

преподаватель Сидорова Лариса Евгеньевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Генеральный директор
ГК «Берлога»  А.А. Рольгейзер

## Приложение

## Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

1. В текущих условиях функционирования основные фонды предприятия отражаются по:

Выберите один ответ

а) первоначальной стоимости;

б) восстановительной стоимости;

в) остаточной стоимости;

2. Амортизация основных фондов – это:

Выберите один ответ

а) износ основных фондов предприятия в процессе их эксплуатации;

б) перенос стоимости основных фондов на стоимость производимой продукции;

в) расходы, связанные с содержанием основных фондов.

3. Норма амортизации определяется:

Выберите один ответ

а) первоначальной стоимостью основных фондов;

б) сроком службы элементов основных фондов;

в) износом основных фондов;

г) расходами, связанными с содержанием основных фондов.

4. Общение с точки зрения психологии — это:

Выберите один правильный ответ

а) коммуникация

б) разговор «по душам»

в) совместное времяпрепровождение

г) многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми

5. Средства общения подразделяются на:

Выберите все правильные ответы (один или несколько)

а) невербальные

б) межличностные

в) технические

г) вербальные

6. Интерактивная сторона общения представляет собой:

Выберите один правильный ответ

а) процесс восприятия, познания и понимания людьми друг друга

б) взаимный обмен информацией, передачу и прием знаний, идей, мнений, чувств

в) организацию межличностного взаимодействия

7. Эффективность использования трудовых ресурсов оценивается таким обобщающим показателем, как:

Выберите один ответ

а) коэффициент использования рабочего времени;

б) производительность труда;

в) численность работников.

8. Особые результаты труда работника обеспечиваются с помощью такого элемента заработной платы, как:

Выберите один ответ

а) премия;

б) надбавка;

в) тарифная выплата.

9. Цена продукции – это:

Выберите один ответ

а) производственные затраты, связанные с созданием продукции;

б) форма выражения ценности благ, проявляющаяся в процессе их обмена;

в) сумма затрат всех факторов производства при создании и реали зации; продукции;

г) сумма целевой прибыли предприятия.

10. Из какого источника выплачиваются дивиденды по акциям:

Выберите один ответ

а) выручки;

б) валовой прибыли предприятия;

в) чистой прибыли предприятия;

г) маржинальной прибыли предприятия.

11. Чистая прибыль предприятия - это:

Выберите один ответ

а) чистый доход предприятия;

б) прибыль от основной деятельности;

в) прибыль, остающаяся на предприятии после уплаты налогов и других; обязательных платежей;

г) внереализационная прибыль.

12. Финансовые инвестиции представляют:

Выберите один ответ

а) вложения средств в ценные бумаги, банковские счета, золото, иностранную валюту, произведения искусства в целях получения прибыли;

б) вложение средств в основной капитал;

в) вложение средств в инновации;

г) выпуск ценных бумаг.

13. К реальным инвестициям относят:

Выберите один ответ

а) вложение средств в основной капитал;

б) вложение средств в ценные бумаги;

в) вложение средств в человеческий капитал;

г) вложение средств в оборотные фонды.

14. Понятие инвестиций означает:

Выберите один ответ

а) вложение средств;

б) привлечение средств.

15. К социальному относится проект:

Выберите один ответ

1 акционирование предприятия;

2 помощь инвалидам;

3 реформирование предприятия;

4 строительство жилого дома;

5 возведение плотины.

16. К техническому относится проект:

Выберите несколько вариантов ответа

1. преодоление последствий социальных и природных потрясений;

2. акционирование предприятия;

3. разработка систем связи;

4. строительство финансово-экономического центра.

17. К учебно-образовательному относится проект:

Выберите один ответ

а) подготовка и издание нового учебника;

б) реализация концепции новой системы управления;

в) проект реформирования системы здравоохранения;

г) проведение международной конференции по управлению проектами.

18. Перцептивная сторона общения представляет собой:

Выберите один правильный ответ

а) взаимный обмен информацией, передачу и прием знаний, идей, мнений, чувств

б) организацию межличностного взаимодействия

в) процесс восприятия, познания и понимания людьми друг друга

19. Коммуникативная сторона общения представляет собой:

Выберите один правильный ответ

а) взаимный обмен информацией, передачу и прием знаний, идей, мнений, чувств

б) процесс восприятия, познания и понимания людьми друг друга

в) организацию межличностного взаимодействия

20. Какой финансовый показатель характеризует результат производственно-хозяйственной деятельности коммерческой организации:

Выберите один ответ

(Тип вопроса: множественный выбор)

а) покупка ценных бумаг других компаний;

б) выплата дивидендов;

в) эмиссия акций и облигаций;

г) чистая прибыль.

## Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

### Тема 1. Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления

#### 1 Устный опрос на практическом занятии

1. Дайте определение понятию «менеджмент» и раскройте его экономическую сущность. Сравните понятия «менеджмент» и «управление»

2. Раскройте суть учения Ф. Тейлора.

3. Сущность и содержание основных принципов управления организацией по А. Файолю.

4. Сущность и содержание основных положений школы человеческих отношений.

5. Объясните, в чем выражается многообразие форм организации туризма и сложности взаимосвязей между его составными элементами?

6. Почему, по вашему мнению, туристическая организация имеет неясные и трудноизмеримые цели в своей деятельности?

7. Объясните, в чем проявляется сильное влияние на туризм со стороны заинтересованных лиц?

8. В чем специфика туристического продукта?

9. В чем заключаются особенности поведения туриста как субъекта управления в туризме?

10. Охарактеризуйте факторы, влияющие на туристический спрос.

## 2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Что является объектом и субъектом менеджмента?
а) технические ресурсы
б) люди
в) финансовые ресурсы
г) технология

2. Установите хронологический порядок основных подходов и школ управления:
а)) школа административного менеджмента
б) школа научного управления
в) школа поведенческих наук
г) школа человеческих отношений

3. Установите хронологический порядок развитие теории и практики управления
а) древний период;
б) период информационного бума
в) период систематизации
7) индустриальный период

4. Введите фамилию автора
Основателем школы научного менеджмента является_____

5. Какой подход в менеджменте можно назвать «Классикой» менеджмента
а) дерево решений
б) мозговой штурм
в) управление по целям
г) диверсификация
д) кружки качество
е) анализ трудового процесса

6. Сопоставьте деловые качества лидера и руководителя

| | |
|---|---|
| 1 Лидер | а) поручает, контролирует, принимает решение |
| 2 Руководитель | б) энтузиаст, вдохновляет, доверяет, инноватор |

7. Поставить в соответствие типы предприятий в туриндустрии и наборы услуг, которые они предлагают

| | |
|---|---|
| 1 Турбюро | а) предлагает стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг. |
| 2 Бюро путешествий и экскурсий | б) продает туры одного туроператора, может существовать как одна из структур туроператора |
| 3 Отдел бронирования | в) предлагает полный набор туристских услуг |

8. Большинство туристических организаций Российской Федерации имеют статус:

Выберите один правильный ответ

а) государственных организаций

б) частных предприятий

в) общественных организаций

г) унитарных предприятий

9. Поставить в соответствие виды туристического продукта и их возможный ассортимент

| | |
|---|---|
| 1 Туристские услуги | а) Сувениры, снаряжение потребительские товары |
| 2 Туристские работы | б) Бронирование, перевозка, размещение, питание |
| 3 Туристские товары | в) Страхование, фотоуслуги, банковские услуги |

10. Миссия организации – это:

а) максимизация прибыли

б) основная цель организации, смысл ее существования

в) цель, связанная со снижением издержек

**Тема 2. Система и структура управления туризмом и гостеприимством**

**1 Устный опрос на практическом занятии**

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Охарактеризуйте состав туристических ресурсов, необходимых для функционирования системы управления туризма.
2. Охарактеризуйте воздействие внешней среды на систему управления туризмом.
3. В чем проявляется воздействие системы управления туризмом на внешнюю среду?
4. В чем проявляется удовлетворенность потребителя туристических услуг как эффективное функционирование системы управления туризмом?
5. Перечислите и охарактеризуйте звенья управления туризмом.
6. Изложите иерархическую структуру управления туризмом.
7. Перечислите функции, выполняемые Федеральным агентством по туризму.
8. Охарактеризуйте направления деятельности предприятий ИГиТ.
9. Охарактеризуйте пирамидальную структуру управления предприятием ИГиТ.

**2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы**

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Поставить в соответствие типы организационных структур и их особенности

| | |
|---|---|
| 1 Функциональный | а) структура, в рамках которой участники команд подчиняются нескольким руководителям |
| 2 Дивизиональный | б) Предприятие разбивается на подразделения, каждое из которых выполняет свою функцию |
| 3 Матричный | в) структура, которая основывается на выделении отдельных подразделений, управленческих уровней, которые им соответствуют. |

2. Поставьте в соответствие виды коммуникационных сетей и их примеры

| | |
|---|---|
| 1 Открытые | а) сеть типа круг, колесо |
| 2 Закрытые | б) цепочка, палатка, дом |

3. Поставьте в соответствие виды коммуникаций и их особенности

| | |
|---|---|
| 1 Вертикальные связи | а) связи с другими начальниками и подчиненными |
| 2 Горизонтальные связи | б) осуществляются сверху вниз от руководителя к подчиненному |
| 3 Диагональные связи | в) осуществляются между равными по уровням работниками или частями организации |

4. Соотнесите между собой виды экотуризма и их содержание

| Понятие | Определение |
|---|---|
| 1 Природно-познавательные направления | а) Данный вид туризма направлен на улучшение общего состояния и восстановление здоровья человека за счёт отдыха на лоне дикой природы. |
| 2 Реабилитационное направление | б) Туристы получают познавательную информацию в общении с природой, проводя натуралистические опыты и экспедиции различного вида. |
| 3 Рекреационное направление. | в) Задача данного вида туризма — вовлечь в работу добровольцев, которые позволили бы улучшить состояние окружающей среды. |

5. Соотнесите между собой виды туризма и их содержание

| Понятие | Определение |
|---|---|
| 1 Экотуризм | а) туризм, в полной мере обеспечивающий учет его нынешних и будущих экономических, социальных и экологических последствий при удовлетворении потребностей туристов, индустрии туризма, окружающей среды и принимающих общин |
| 2 Устойчивый туризм | б) включает познавательные туры, которые выполняются с целью выполнения задач, определённых учебными программами, и ориентированы на становление и развитие компетенций какого-либо образовательного уровня подготовки |
| 3 Образовательный туризм | в) направление туризма, призванное создать экономический стимул для сохранения окружающей среды. |

6. Соотнесите между собой виды туризма и их принципы

| Понятие | Определение |
|---|---|
| 1 Экотуризм | а) справедливость внутри и между поколениями, заблаговременной заботы, принцип причинности |
| 2 Устойчивый туризм | б) междисциплинарность, межкультурность, многоуровневость, ресурсоемкость, высокая педагогическая эффективность |
| 3 Образовательный туризм | в) знакомство с живой природой, а также с местными обычаями и культурой; поддержание экологической устойчивости среды; содействие охране природы |

7. Какой вид туризма подразумевает путешествия с минимальным воздействием на окружающую среду?

а) экстремальный туризм
б) массовый туризм
в) экологический туризм
г) деловой туризм

8. Какие меры могут способствовать устойчивому туризму?

а) интенсивное использование природных ресурсов
б) развитие инфраструктуры для переработки отходов
в) игнорирование местных культур и традиций
г) неучастие туристов в местных инициативах

9. 95 % всех перевозок международных туристов осуществляется:

а) воздушным транспортом
б) автобусным транспортом
в) железнодорожным транспортом
г) водным транспортом

10. Функцией государства в управлении сферой туризма является прежде всего:

Выберите один правильный ответ

а) регулирование ценообразования

б) координация сотрудничества государственных и частных туристических предприятий

в) разработка правовых и финансово-экономических рамок, определяющих развитие отрасли

г) обеспечение взаимодействия между туристическими предприятиями и поставщиками туристических услуг

11 Соотнесите между собой виды экотуризма и их содержание

| | |
|---|---|
| 1 Научный | а) тот вид отдыха позволяет познакомиться с |

| | |
|---|---|
| экотуризм | традициями местных жителей и природой |
| 2 Исторический экотуризм | б) Во время таких вылазок туристы занимаются активной деятельностью в условиях дикой природы: скалолазанием, горным туризмом, конным спортом, катанием на лыжах. |
| 3 Активный эко туризм | в) во время экскурсий туристы наблюдают за животными и исследуют окружающую флору. Чаще всего научные экотуры проводят в заповедниках, национальных парках и других охраняемых природных территориях. |

12. Соотнесите между собой виды экотуризма и их принципы

| | |
|---|---|
| 1 Научный экотуризм | а) участие местных жителей и получение ими доходов от туристической деятельности, что создает для них экономические стимулы к охране природы |
| 2 Исторический экотуризм | б) сведение к минимуму негативных последствий экологического и социально-культурного характера, поддержание экологической устойчивости среды. |
| 3 Активный эко туризм | в) экологическое образование и просвещение. |

13. Соотнесите между собой понятия и их сущность

| | |
|---|---|
| 1 Чрезвычайная ситуация | а) это совокупность обстоятельств, которые при определенном стечении могут привести к непредсказуемым последствиям, в том числе нанесению серьезного вреда человеку, материальным ценностям или окружающей среде |
| 2 Опасная ситуация для здоровья | б) опасность для жизни и здоровья людей, выход из строя систем жизнеобеспечения и управления, полное или частичное прекращение хозяйственной деятельности |

14. Соотнесите между собой понятия и их сущность

| | |
|---|---|
| 1 Признаки, что страх становится опасным для человека? | а) синдром ватных конечностей (особенно ног), сдавленность в груди, сухость во рту, тошнота, дрожь во всем теле, головокружение, повышение кровяного давления, ускоренный пульс и дыхание, холодный пот и т.д. |
| 2 Признаки того, что пострадавший | б) переживание страха слишком интенсивно в сравнении с опасностью, по отношению к которой он возник; настолько силен, что лишает человека способности думать и действовать. Иногда страх может перерасти в |

| | |
|---|---|
| испытывает страх | панику. Панический страх, ужас может побудить к бегству, вызвать оцепенение, агрессивное поведение. |

**Тема 3. Функции, принципы и методы менеджмента в туризме и гостеприимстве**

**1 Устный опрос на практическом занятии**

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Сформулируйте понятие процесса прогнозирования и объясните его роль в составе функции планирования.
2. Сформулируйте понятие процесса планирования и объясните его роль в составе функции планирования.
3. Объясните процесс департаментализации в организационной функции управления.
4. Объясните процесс делегирования в организационной функции управления.
5. Объясните процесс развития корпоративной культуры в организационной функции управления.
6. Перечислите и охарактеризуйте принципы мотивационного управления.
7. Охарактеризуйте процесс мотивации путешествий.
8. Охарактеризуйте процесс мотивации трудовых отношений.
9. В чем коренное отличие экономических методов в управлении от административных?
10. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
11. Охарактеризуйте линейную структуру управления
12. Охарактеризуйте функциональную структуру управления

**2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы**

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Поставить в соответствие подходящее описание для каждого метода, оказывающего организационно-стабилизирующее воздействие

| | |
|---|---|
| 1 Инструктирование | а) положения о линейных, функциональных подразделениях |

| | |
|---|---|
| 2 Организационное регламентирование | б) знакомство с условиями производства |
| 3 Нормирование | в) правила действия и взаимодействия подразделений и служб |

2. Поставить в соответствие виды управленческих решений и их особенности

| | |
|---|---|
| 1 Экономические | а) изменение режима труда в выходные дни |
| 2 Организационные | б) решение об обучении персонала |
| 3 Социальные | в) изменение системы премирования |

3. Поставьте уровни планирования в порядке начиная с низшего:
Расставьте в правильном порядке
1) тактическое
2) стратегическое
3) оперативное

4. Вставьте пропущенное слово
Личная ____– это процесс самоактуализации личности, охватывающий разнообразные сферы жизни и сопровождающийся ростом ее внутреннего потенциала.
Ответ введите самостоятельно

5. Поставить в соответствие типы взаимодействия с коллегами и их сущность

| | |
|---|---|
| 1 Дружеское общение | а) Сувениры, снаряжение потребительские товары |
| 2 Дистанция | б) Предполагает взаимовыгодную поддержку и оправданное честное соревнование в целях получения выгоды или повышения по службе |
| 3 Соперничество | в) Использование нечестных приёмов исключительно для получения личной выгоды |

6. Соотнесите между собой понятия и их определение

| Понятие | Определение |
|---|---|
| 1 Мотивация | а) внешнее воздействие на специалиста с целью заставить его работать еще лучше, повысить его производительность |
| 2 Стимулирование | б) это побуждение работника к эффективной деятельности |

| Способы манипуляции | Способы защиты |
|---|---|
| Навязывание роли<br>Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает…» | Отказ от роли.<br>Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек |
| Вас делают другом. Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете… вот спасибо…я думаю., вы не откажетесь…» | Отказ от роли.<br>«К сожалению, люди любят преувеличивать…» |
| Доброжелатель.<br>Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать | Отказ от роли<br>Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков |

7. Выберите способы защиты от манипулятивного воздействия

8. Посещение родственников относится к этой группе мотивации путешествий:

Выберите один правильный ответ

а) психологическая

б) межличностная

в) престижная

г) культурная

9. К аудиальным элементам невербальной коммуникации относится

а) мимика

б) походка

в) громкость

10. Вставьте пропущенное слово

_____ – это документ, устанавливающий перечень намеченных к выполнению заданий, их последовательность, объем, сроки, ответственных исполнителей

Ответ введите самостоятельно

11. Установите последовательность принятия решений

1 Постановка целей

2 Определение проблемы

3 Выбор альтернатив
4 Разработка альтернативных решений
5 Оценка результатов
6 Реализация решения

12. Гостиница «Икар» 4 звезды, расположенная в центре города, предлагает потребителю свой продукт — свадебное предложение «Рай для двоих».

Какой тип канала сбыта у организации?
Ввести ответ самостоятельно

13. Указать количество уровней у канала сбыта
Туроператор – Турбюро – Потребитель
Ввести ответ самостоятельно

14. Целью менеджмента частных туристических предприятий является:
Выберите все правильные ответы (один или несколько)
а) сохранение природы, культуры, традиций и обычаев
б) развитие туристического образа государства
в) получение прибыли, накопление ценностей

15. Этапы развития трудового коллектива:
1 нормирование деятельности
2 группирование и кооперация
3 адаптация
4 функционирование

16. Поставьте в соответствие виды рекламы и ее особенности

| | |
|---|---|
| Рекламные ролики | а) фильмы предназначены в основном для рекламы машин и оборудования промышленного назначения, лицензий, технологий и т. п. Они предназначены для показа специалистам. |
| 2 Слайд-фильмы | б) это видео (художественное или анимационное), снятое или изготовленное с целью привлечения потенциальных клиентов. |
| 3 Рекламно-технические фильмы | в) набор диапозитивов (слайдов), объединённых общей темой и подобранных в определённой последовательности для воспроизведения на проекционном экране... |

17. Свод правил, регулирующих деятельность организаций, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в сфере государственной или хозяйственной деятельности:

а) должностная инструкция
б) штатное расписание
в) устав

18. Вставьте пропущенное слово
Организационная_____— это документ, в котором схематически отражен состав и иерархия подразделений предприятия.
Ответ введите самостоятельно

19. Вставьте пропущенное слово
Штатное_____— это первичный документ, который определяет структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её уставом (положением).
Ответ введите самостоятельно

20. Вставьте пропущенное слово
Должностная_____— это внутренний документ компании, в котором описаны: требования к квалификации работника на определённой должности; его полномочия; обязанности; ответственность; права;
Ответ введите самостоятельно

**Тема 4. Эффективность менеджмента туризма и гостеприимства**

**1 Устный опрос на практическом занятии**

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Охарактеризуйте признаки анализа и факторы принятия решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Назовите основные этапы процесса подготовки и принятия управленческих решений.
5. Что включает анализ среды сервисной организации
6. Миссия и цели в системе стратегического управления
7. Модели обоснования стртегий.

**2 Домашнее задание**
Сформулируйте миссию и цели для следующих типов предприятий. Поясните, в чем заключаются их основные различия.
— турагентская фирма;
— ресторан быстрого питания;

— гостиница.

## 3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

## Раздел 2. Эволюция, сущность и содержание менеджмента в туризме и гостеприимстве

1. Проанализируйте, какими должны быть число и тип уровней канала сбыта следующих товаров:

— косметические товары для спа-процедур;
— одежда для активного отдыха;
— сувенирная продукция;
— печатная продукция(путеводители).

2. Туроператор «Весна» выводит на рынок новый турпродукт «Круиз по Енисею». Планируется предлагать его одновременно в России и некоторых странах СНГ. Какой канал распределения целесообразно выбрать туроператору?

3. Гостиница «Икар» 4 звезды, расположенная в центре города, предлагает новый продукт — свадебное предложение «Рай для двоих». Опишите возможную структуру канала сбыта, наиболее приемлемую стратегию сбыта и систему мотивации участников канала.

## Раздел 3. Функции и методы управления в туризме и гостеприимстве

### 1. Ситуация для анализа

Приведены высказывания пяти менеджеров.

1 Для меня важно принять решение, которое в принципе можно выполнить. Я борюсь за свои идеи и стиль управленческого поведения. Если возникают конфликты, я их устраняю методом принуждения. Для меня на первом плане всегда стоят производственные проблемы. Я требователен и к себе, и к другим.

2 Я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, то стараюсь быть в стороне. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо. Я нейтрален и поэтому редко раздражаюсь.

3 Для меня важно, чтобы принимаемые решения были творческими, трудными, но реальными, чтобы они встречали понимание и одобрение других. У меня есть собственные убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, прислушиваюсь к мнению других. Если возникают конфликты, я стараюсь выяснить причины и решить

проблемы. Меня волнуют, как проблемы производства, так и благополучие и настроение людей.

4 Для меня важно сохранять добрые отношения с людьми. Я стараюсь не допускать возникновения конфликтов. Если же они возникают, пытаюсь их разрешить методами уклонения и сглаживания. Я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора. Я со всеми «на ты». Мне недостает требовательности к себе и подчиненным.

5 Для меня важно достижение поставленных целей, даже если средства достижения целей не всегда безупречны. В конфликтных ситуациях стараюсь быть объективным и справедливым. При появлении новых идей, альтернативных вариантов, отличных от моих собственных убеждений, готов пойти на компромисс. Стремлюсь поддерживать в коллективе хороший микроклимат и обеспечивать его ритмичную работу.

**Вопросы:**

Проанализировав приведенные выше высказывания:

а) отметьте то из них, которое в большей мере отвечает вашему представлению о наиболее эффективном типе управленческого поведения;

б) определите тип управленческого поведения каждого менеджера согласно поведенческим стилям управления

**2. Ситуация для анализа**

**Основные концепции управления в общественном питании**

В настоящее время в рассматриваемой области все большую роль завоевывают концепции маркетинга и логистики. Логистическая концепция позволяет с достаточной полнотой реализовать закономерности развития современных систем общественного питания, объединить материальные, финансовые и информационные потоки. Необходимость использования логистического подхода при анализе и формировании стратегии развития системы общественного питания в регионе определяется тем, что только путем организации и согласования товарных, финансовых и информационных потоков могут быть налажены, в соответствии с требованиями рыночных отношений, продовольственные цепочки и линии.

Сфера общественного питания имеет все необходимые предпосылки для применения логистического подхода. При этом предмет логистики — оптимизация процессов (материальных, финансовых, трудовых, информационных и пр.) в сфере производства и обращения — должен быть интерпретирован с точки зрения основных функциональных задач системы общественного питания, типов логистических операций, каналов и собственно логистической цепи — линейно упорядоченного множества физических и/или юридических лиц (предприятий, дистрибьюторов, складов и т. д.), осуществляющих логистические операции по доведению материального потока от логистической системы до конечного потребителя. В этом случае

необходимое качество услуг (например, в ресторане высшей категории) достигается за счет детального согласования компонентов и сроков их поставок.

В этой связи заслуживает внимания опыт индустриализации массового питания за рубежом. В США такая реорганизация начала осуществляться с середины 1950-х годов, а в Японии — с 1965 года. Особенностями организации сферы массового питания в Японии является комплексное сочетание централизованного приготовления пищи на фабриках-кухнях, «цепной» организации питания и гибкой организации обслуживания. Централизованные фабрики-кухни в Японии производят 70—80 % готовой продукции в сфере массового питания. Высокая эффективность и значительное снижение издержек достигаются благодаря крупным масштабам закупок сырья; снижению расходов на содержание персонала в связи с отсутствием поваров на пунктах массового питания; высокому качеству продукции, приготовленной квалифицированными мастерами на централизованных фабриках-кухнях; расширению зала для посетителей за счет уменьшения площади кухни и повышению эффективности его использования.

В соответствии с принципами реализации логистического подхода к организации системы массового питания необходимо ускоренное развитие сети быстрого обслуживания. Она должна объединять различные специализированные предприятия общественного питания (блинные, пирожковые, бульонные, пельменные, котлетные), в которых можно быстро, вкусно и недорого пообедать, затратив на это буквально минуты. Такие предприятия должны выполнять лишь функции оформления и отпуска готовой продукции на основе централизованного снабжения кулинарной продукцией высокой степени готовности. Предприятия быстрого обслуживания допускают различные формы организации и, в частности, могут образовать «цепь» вокруг крупного предприятия кулинарии — ресторана, столовой, кафе и т. п.

Как показывает опыт, на предприятиях быстрого обслуживания весьма высока социально-экономическая эффективность: оборачиваемость мест здесь в три раза выше, чем в обычном предприятии, товарооборот на одно место, несмотря на дешевизну блюд, в 2—2,5 раза больше. Появляются новые возможности для внедрения прогрессивных форм обслуживания, повышения производительности труда и качества услуг.

Остановимся на специфике концепции маркетинга в сфере ОП. Ее развитие в данной области основано, прежде всего, на том, что для нее характерна чрезвычайно широкая дифференциация запросов, вкусов, потребностей населения, дающая возможность предпринимателям разного масштаба и уровня доходов находить свою рыночную нишу, рыночный сегмент и налаживать производство, которое

бы удовлетворяло запросы именно данного контингента. Широта и разнообразие запросов потребителей услуг общественного питания приводит к тому, что появляется возможность широкой диверсификации как форм удовлетворения спроса различных групп населения, так и форм предложения предприятий общественного питания. Трудно найти еще одну отрасль народного хозяйства, где бы применялись столь разнообразные способы и формы организации предоставления услуг.

Особое значение развитие данной концепции имеет для предприятий ресторанного бизнеса. Это наиболее крупный и характерный сегмент данного рынка. Современное состояние ресторанного бизнеса может быть охарактеризовано как особенностями конкуренции, так и методами достижения конкурентного преимущества, практикуемого в этой сфере общественного питания. Одним из способов конкуренции ресторана в современных экономических условиях является высокая цена предоставляемых услуг. Используются и организационные методы, например, образование сетей, которые позволяют снизить издержки производства за счет сокращения административных расходов и снижения закупочных цен в результате оптовых поставок.

Еще одним способом повышения эффективности хозяйствования является дифференциация ресторанных услуг. Например, в Санкт-Петербурге открыты десятки китайских ресторанов и японских суши-баров. Их администраторы связывают успех своего дела не только с экзотической кухней высокого качества, но и с быстротой обслуживания: качество как в ресторане, а скорость — как в бистро (3—4 минуты). Это является следствием преимущества в ключевой компетенции, достигнутым в данном случае за счет длительного опыта работы в этом сегменте рынка.

Основную прибыль — от 50 до 80 % — ресторанам приносят постоянные клиенты. При этом рестораны не проводят широких рекламных кампаний. Важным средством привлечения своего клиента является стилизация ресторана, выделение его среди массы аналогичных предприятий за счет оформления. Так как в сфере ОП, в основном, действуют предприятия малого и среднего бизнеса, это обусловливает относительно небольшой объем средств, направляемых на маркетинговую деятельность, и, в частности, на рекламу и PR. Доля расходов на рекламу в бюджетах большинства предприятий общественного питания относительно невелика. При этом она резко падает, если предприятие функционирует на протяжении длительного времени и становится хорошо известно различным целевым группам потребителей.

Малый бизнес, в том числе в сфере общественного питания, стремится использовать наименее ресурсоемкие маркетинговые технологии и процедуры, связанные в основном с личными контактами или самыми простыми и дешевыми формами неличных контактов. При

этом руководство предприятий общественного питания стремится улучшить формы и характер личных контактов всех категорий работников, а не только тех, которые непосредственно имеют дело с посетителями. Подобного рода личные контакты усиливаются и в ходе распространения информации о том или ином предприятии общественного питания его постоянными посетителями. С этой целью руководители предприятий общественного питания часто проводят специальную политику, направленную на стимулирование постоянных клиентов и, в том числе, на инициирование распространения ими позитивной информации о заведении.

Независимо от вида предприятия общепита, к числу основных методов повышения их конкурентоспособности относятся следующие:

— прямые оптовые закупки в хозяйствах, без посредников;

— расширение спектра услуг, в том числе приготовление полуфабрикатов, фасовка, обслуживание торжеств и мероприятий, доставка и т. д.;

— расширение ассортимента и повышение качества продукции и услуг;

— взаимозаменяемость работников;

— налаживание собственного производства и сбытовой сети;

— борьба за постоянного клиента;

— создание сети предприятий, обслуживающих сегмент рынка;

— ускорение товарооборота, а не цены услуги как основного источника роста прибыли;

— стимулирование персонала.

Необходимо отметить новые тенденции, формирующиеся на данном рынке. Эти тенденции связаны, главным образом, со средствами дифференциации ресторанного продукта. Во-первых, рестораны идентифицируют себя не с производством еды, пусть и высокого качества, а с созданием индивидуального продукта, ориентированного на конкретного потребителя. Индивидуализация продукта, предоставляемого рестораном, оказывается связанной не только с предлагаемыми блюдами, но также со временем и опытом (предпочтениями, ожиданиями) потребителя. Иначе говоря, ресторан должен таким образом спроектировать свой продукт, чтобы клиент захотел «оставить» в этом ресторане свое время. Кроме того, бизнес в сфере общественного питания должен активно обращаться к методам формирования у потребителя требуемого ожидания (опыта) относительно самой ресторанной услуги с тем, чтобы занять нишу этого ожидания. С точки зрения менеджмента, это принципы бренд-управления, когда предприятие активно формирует в сознании потенциального клиента свой образ (бренд). Ресторанный бизнес в поисках ресурсов для рыночной конкуренции вынужден все больше отходить от классической схемы производства материального продукта

в качестве предмета потребления. Главной заботой менеджеров становятся те характеристики продукта (услуги), которые позволяют выделить его в сознании клиента и строить на них всю стратегию развития бизнеса. Задача бренда — позиционировать услугу в сознании потребителя. Такая услуга обладает полезностью, выходящей за рамки физического продукта. Вопросы к практической ситуации.

**Вопросы к практической ситуации**

1. Каковы основные тенденции развития рынка общественного питания?
2. В чем суть маркетинговой и логистической концепций управления предприятиями общественного питания?
3. При каких условиях следует выбирать каждую из этих концепций для эффективного управления?

**3. Ситуация для анализа**

**Системная модель бизнеса на примере предприятия общественного питания — компании «Теремок»**

Один из лидирующих игроков рынка быстрого питания, московская компания «Теремок — Русские блины» успешно развивается в течении почти двадцати лет. Блины стали революционной идеей для фастфуда двух столиц. В первые годы компания развивала только уличный бизнес, потому что не было достаточно средств, чтобы сразу открывать рестораны. В 2003 году компания открыла первый ресторан в бизнес-центре, и сейчас основной формат «Теремка» — стационарный. Но уличный формат в России тоже востребован, поскольку помещений недостаточно.

Новый бизнес рос очень быстро: если в 2002 году оборот компании составлял менее 10 млн рублей, то уже год спустя он достиг 100 млн, а к 2006 году приближался к миллиарду. К 2012 году число заведений сети в Петербурге, Москве и регионах (включая франшизу) приблизилось к отметке 200, а оборот перевалил за 4 млрд рублей. В 2015 году оборот группы «Теремок» достиг 7,1 млрд рублей (к этому времени сеть насчитывала 280 заведений в России). После этого «Теремок» сделал следующий шаг в развитии бизнеса: весной 2016 года он открыл первое заведение в Нью-Йорке на Манхэттене.

Одна из основ бизнес-модели компании — специальные большие плиты. Модель использования больших плит в уличных киосках частично заимствована из опыта Франции. Французы пекут на этих плитах крепсы, которые пользуются популярностью в Париже и в провинции Бретань, где считаются народным блюдом. Но крепсы — не блины, там совершенно другое тесто, поэтому в целом предлагаемую концепцию можно назвать оригинальной.

По мнению руководства компании, бизнес нельзя воспринимать просто как продажу блинов. Бизнес-модель — в людях. Если мы говорим о ежедневной качественной работе каждого сотрудника, то это уже действительно бизнес-модель, и она не

копируется. Ее нужно долго создавать. Нужно создать качественные и устойчивые алгоритмы работы. В фирме разработано немало важных для успеха принципов, многие из них прописаны, но путь от бумаги до практики — очень длинный. Если собрать всю документацию «Макдоналдса» и по ней учить работать какое-то отсталое кафе, эти регламенты не будут действовать.

Основной принцип менеджмента в данной модели — обучить человека так, чтобы у него появился устойчивый навык, и он автоматически делал свою работу правильно. Для этого все действия должны быть прописаны детально и четко. Например, инструкция по приготовлению салата должна включать пункты «вымойте руки» и «проверьте запасы». Эта технология — все прописывать, — несмотря на ее простоту, неочевидна. Многие предприниматели не задумывались о необходимости ее применять.

Функция системы качества заключается не в постоянном контроле. Нет смысла постоянно наблюдать за персоналом. Задача управления — свести необходимые наблюдения к минимуму. Если человек хорошо обучен, он будет работать качественно. Если он работает некачественно, нужно продолжить обучение. Когда у него появится устойчивый навык, будет и статистически устойчивый результат.

Значительная часть сотрудников фирмы прямо связана с клиентами — продают им блины в киосках и ресторанах. Бывает, что люди, за которыми компания не наблюдает, нарушают стандарты клиентского обслуживания. Были разработаны схемы общения с клиентами, но они далеко не всегда соблюдались. Была разработана система работы «тайных покупателей», которые проверяют качество обслуживания в сети. Заработная плата персонала на точках зависит от качества обслуживания, замеренного «тайными покупателями». «Сначала мы тестировали систему, показывали результаты персоналу и объясняли, что можно продолжать работать, как работается, но ваша зарплата будет ниже, чем сейчас. Когда система внедрялась, люди проявляли недовольство. Однако вскоре больше половины точек вышло на оценку «отлично», они полностью соблюдают стандарт обслуживания». Вопросы к практической ситуации

**Вопросы к практической ситуации**

1. В чем особенности и конкурентные преимущества применяемой бизнес-модели?

2. Каковы принципы менеджмента данного предприятия?

3. Охарактеризуйте основные компоненты системы менеджмента предприятия.

4. На чем основана эффективность компании и ее менеджмента?

**4.** Проведите сравнительный анализ понятий «лидер» и «руководитель». Необходимо распределить признаки из таблицы 1

между соответствующими понятиями и заполнить представленную ниже таблицу.

Таблица — Отличительные признаки лидера и руководителя

| Признаки | Руководитель | Лидер |
|---|---|---|
| 1. Администратор | | |
| 2. Поручает | | |
| 3. Работает по целям других | | |
| 4. План — основа действий | | |
| 5. Полагается на систему | | |
| 6. Использует доводы | | |
| 7. Контролирует | | |
| 8. Профессионален | | |
| 9. Уважаем | | |
| 10. Принимает решения | | |
| 11. Поддерживает движение | | |
| 12. Делает дело правильно | | |

**5**. Изучите подходы к развитию теории управления. Выделите этапы развития науки об управлении, укажите временные границы каждого этапа, дайте характеристику выделенных этапов. Результат оформите в виде таблицы

Таблица – Этапы развития теории управления

| Название этапа | Временные границы | Характеристика |
|---|---|---|
| | | |
| | | |

**6. Ситуация для анализа**

После перехода страны к рыночной экономике руководство турфирмы, оказалось перед необходимостью решения новых задач. Экономический спад, свойственный переходному периоду, а также появление большого количества конкурентов на российском рынке привели к резкому падению объемов спроса. Необходимо было выработать новую стратегию, учитывающую современные реалии.

**Вопросы**

1. Определите, как изменение условий внешней среды повлияло на производственную деятельность фабрики.

2. Какую дальнейшую стратегию, с вашей точки зрения, необходимо выработать руководству фабрики с учетом изменившейся рыночной ситуации?

**7. Ситуация для анализа**

Ученые предсказывают глобальное изменение климата. В соответствии с прогнозами, в XXI в. потепление приведет к таянию

ледников Антарктики и Гренландии, что вызовет подъем уровня Мирового океана, по разным оценкам, на 0,4 — 1,5 м и затопление многих городов. В то же время существуют прогнозы, что к концу XXI в. планету ждет не глобальное потепление, а глобальное похолодание, что связано с циклическим спадом солнечной активности. Так, глобальное понижение температуры уже наблюдалось в 1645 — 1705 гг. В Голландии тогда замерзли все каналы, а в Гренландии вследствие наступления ледников люди были вынуждены оставить часть поселений. По прогнозам, в 2035 — 2045 гг. солнечная светимость достигнет минимума, что вызовет глубокое похолодание климата.

Представьте, что Вы руководитель турфирмы, которая планирует предлагать полный спектр туристических услуг по организации отдыха в Кемеровской области;

**Вопросы**

1. Как Вы считаете, нужно ли учитывать климатические факторы при анализе внешней среды

2. Используя известные вам методы, попытайтесь проанализировать, как изменение климатических факторов повлияет на деятельность организации.

**8.** Структура турфирмы «Сибирь», численность персонала которой 150 человек, занимается производством и продажей ручного инструмента и оснастки. Руководство фирмы принимает решение о выходе на рынок с новым для компании продуктом: расходными материалами, упаковочными материалами. В связи с этим необходимо внести изменения в организационную структуру.

Предложите вариант организационной структуры, который будет наиболее адекватен ситуации. Обоснуйте свой ответ. Нарисуйте возможную схему организационной структуры.

**9.** Установите связь между названиями функций менеджмента и их определениями. Используйте для этого нумерацию функций 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 из левого столбца таблицы 4. Поставьте эти цифры в соответствующих ячейках правого столбца.

Таблица – Исходные данные для выполнения задания

| Функции менеджмента | Определения функций |
|---|---|
| . Планирование | Воздействие на работников с целью побуждения их к труду и поддержания их трудовой активности; психофизический процесс, управляющий поведением человека |
| . Организация | Определение целей и задач; разработка стратегической программы; разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных (текущих) планов; определение необходимых для |

| | |
|---|---|
| | достижения целей и задач ресурсов |
| . Мотивация | Учет результатов работы и их качественная и количественная оценка |
| . Контроль | Обеспечение бесперебойности и непрерывности управленческого процесса и согласованности действий всех уровней управления организации |
| . Координация | Структурирование и обеспечение рабочего процесса всем необходимым для выполнения намеченных целей. Структурирование предполагает распределение полномочий и обязанностей, выстраивание иерархических вертикальных связей подчинения и горизонтальных операционных связей. Обеспечение производственного процесса предполагает подбор соответствующего персонала, помещения, оборудования, снабжение материалами и денежными средствами |

**10.** Определите, каждой группе управленческих методов прилагаются следующие ниже характеристики: а, б, в, г, д. Из пяти положений одно является ложным. Найдите его.

1 Организационно — административные методы:

а) опираются на законодательные и нормативные акты;

б) используют в качестве инструментов приказы, указы, распоряжения;

в) устанавливают административный контроль за выполнением приказов, распоряжений;

г) основываются на индивидуальном подходе к каждому работнику;

д) направлены на выработку мер по установлению жесткой дисциплины.

2 Экономические методы:

а) ориентируют работника не только на достижение заданных результатов, но и на самостоятельный поиск оптимальных способов достижения этих результатов;

б) устанавливают связь между затраченными работниками усилиями и их материальным благосостоянием;

в) направлены на рациональное использование предприятием собственных оборотных средств;

г) используют систему оплаты труда и материального поощрения;

д) основываются на угрозе наказания за невыполнение приказа, распоряжения.

3 Социально — психологические методы:

а) восполняют недостаточную компетентность руководителя в области трудового законодательства и других правовых норм, использование которых гарантирует должную дисциплину труда;

б) косвенно воздействуют на производительность труда работников через социальные процессы, происходящие в коллективе;

в) направлены на самореализацию личности в трудовой деятельности;

г) основаны на способности руководителя проявить заботу, выразить благодарность за достигнутый результат;

д) требуют компетентности руководителя как психолога и воспитателя.

**11Ситуация для анализа**

Директор предприятия, установил дополнительную плату работникам, которые перевыполнит план.

**Вопросы**:

1. Какой метод управления он применил? Обоснуйте ответ.

2. Как это скажется на поведении работников и деятельности организации?

**12. Ситуация для анализа**

Начальник цеха провел инструктаж по технике безопасности.

**Вопросы**:

1. Какой метод воздействия и мотивацию он применил? Почему?

2. Можно ли не использовать данные методы управления? Почему?

**13. Ситуация для анализа**

Директор объявил, что за опоздание на работу на 5 минут люди лишаются рабочих мест.

**Вопросы**:

1. Какой метод управления он применил?

2. В каких случаях это воздействие будет эффективным?

**14. Ситуация для анализа**

Вы — директор предприятия и решил проверить, чем занимаются ваши подчиненные. Вы пошли контролировать их работу и во время проверки увидели такую картину. Один из ваших подчиненных в рабочее время, когда у него много работы, разговаривает со своим ребенком, который пришел на работу к родителю по особенно важной причине. Вы объявите ему выговор, т.е. примените административное воздействие.

**Вопросы**:

1. Как ваши действия отразятся на поведении работника?

2. Что бы Вы сделали в этой ситуации?

**15. Ситуация для анализа**

Один из профессоров Гарвардского университета как ‑то попросил студентов нарисовать «портрет» процесса коммуникаций. Большинство

студентов нарисовали менеджера, который что ‑то пишет или говорит. Кто ‑то изобразил вылетающие из уст менеджера «облачка» со словами, другие — листы бумаги, вылетающие из принтера. «Нет, сказал преподаватель, никому из вас не удалось справиться с заданием». Он объяснил, что процесс коммуникаций, или, проще говоря, общение, предполагает, что менеджер, прежде всего, «делится», а не «пишет» или «говорит». Дело не ограничивается простой передачей информации. Менеджер, который никого не слушает, подобен продавцу подержанных машин, заявляющему: «Я-то продаю — это они не хотят покупать». Управленческие коммуникации — улица с двусторонним движением, которая требует и умения слушать, и умения правильно доносить информацию.

**Вопросы**:

1. Как Вы думаете, какие факторы необходимо учитывать, чтобы создать эффективную коммуникацию?

2. Как бы Вы нарисовали «портрет» процесса коммуникаций?

**16.** Определите, относятся ли приведенные фрагменты текстов управленческими решениям. Распределите по сферам деятельности выбранные управленческие решениями.

1 Ветеринару парка отдыха: увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

2 Отделу развития турфирмы заключить договор с организацией «Консультант» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3 Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4 Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

5 Все сотрудники компании в течение 2024 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6 Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7 Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8 Гида-переводчика Петрова П. направить в командировку с 1 августа по 2 сентября 2022 г.

9 Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10 Отделу обучения в сентябре 2022 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

11 Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

12 Вице — президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

13 Службе управления персоналом сформировать систему расстановки персонала в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

14 Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

**17.** Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

1 Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.

2 Выбор миссии.

3 Выбор социально — психологических методов стимулирования эффективного труда.

4 Выбор стратегий по достижению поставленных целей.

5 Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.

6 Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.

7 Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно — техническими.

8 Определение целей.

9 Проведение предпланового анализа и прогнозирование.

10 Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

11 Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

12 Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.

13 Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально — психологических методов управления.

14 Создание надлежащего морального климата в организации.

15 Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.

16 Формирование мероприятий по реализации стратегий.

**18.** Предлагаемые ниже формы управленческих решений распределите по формам подготовки и формам реализации управленческого решения.

Формы управленческих решений: акт, акцепт, выписка, декларация, деловая беседа, договор, закон, заседание, инструкция, информационное письмо, кодекс, контракт, концепция, личный пример, методика, модель, наставление, обучение, отчет, оферта, письмо, план, положение, постановление, правила, предписание, пресс — релиз, приказ, принуждение, протокол, разъяснение, распоряжение, рекомендательное письмо, совет, совещание, сообщение, тренинг, убеждение, указ, указания, условие, устав.

**19.** Из 18 действий, обозначенных в списке этапов принятия управленческого решения таблицы 14, последовательно составьте алгоритм решения управленческих проблем, для чего пронумеруйте действия порядковыми номерами в графе «Ранг» с 1 - го по 18 - е; выделите стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица – сходные данные для выполнения задания

| Действие (этап) принятия управленческого решения | Ранг |
|---|---|
| 1 Структуризация проблемы | |
| 2 Документальное оформление задач | |
| 3 Определение разрешимости проблемы | |
| 4 Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого | |
| 5. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме | |
| 6 Оформление решения | |
| 7 Разработка вариантов решения проблемы | |
| 8 Определение существования проблемы | |
| 9 Оценка новизны проблемы | |
| 10 Контроль выполнения решения | |
| 1. Выбор решения | |
| 12 Оценка вариантов решения | |
| 13 Координация действий исполнителей решения | |
| 14 Постановка задач исполнителям | |
| 15 Выбор критерия оценки вариантов решения | |
| 16 Установление взаимосвязи с другими проблемами | |
| 17 Формулирование проблемы | |

| | |
|---|---|
| 18 Определение причины возникновения проблемы | |

**20. Ситуация для анализа**

В отделе работают трое сотрудников, выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А, сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А.

Предлагается три варианта решения проблемы. Обдумайте и прокомментируйте сильные и слабые стороны всех вариантов.

1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.

2. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.

3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

**Вопросы:**

1. Какие теории мотивации Вы использовали для анализа систем мотивации?

2. Как Вы думаете, влияет ли национальный менталитет и культура на эффективность различных способов мотивации персонала?

**21.** Найдите соответствие между видом коммуникаций, направлением передачи информации, формой обмена информацией. Представьте результат задания в форме таблицы 15. В таблице 16 приведен пример выполнения задания.

Вид коммуникации: восходящая, нисходящая, горизонтальная.

Направление передачи информации: по горизонтали, сверху вниз, снизу вверх.

Форма обмена информацией: донесение о проверке, постановка задач (что, когда делать), донесение об исполнении, обмен мнениями, инструктирование (кто и как делает), донесение о личном мнении сотрудника, планирование, координация действий, сообщение об исполнении.

Таблица – Форма выполнения задания

| Вид коммуникации | Направление передачи информации | Форма обмена информацией |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|

**22. Ситуация для анализа**

Вы руководитель отдела продаж (штат — 8 человек) в туристической фирме. Ваш отдел пользуется хорошей репутацией. В отделе сложились доверительные взаимоотношения. Вместе с тем общеотраслевой спад, новые ставки аренды помещений заставляют пойти на серьезные сокращения штата турфирмы. Фирму возглавил новый директор, который принял решение о создании новой структуры управления и сокращении штатов каждого отдела. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с двумя работниками. Самый старший работник вашего отдела достиг пенсионного возраста, так что один кандидат на сокращение уже есть. Придется ликвидировать еще одно рабочее место, но возраст работников не может быть решающим фактором. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места, и вы предвидите ужасные ее последствия для коллектива отдела, причем не только для тех, кому придется уйти из отдела, но и для теплых семейных взаимоотношений тех, кто останется.

**Вам необходимо принять решение:**

а) выбрать двоих самых старших по возрасту; б) выбрать двух человек, которые, как вы считаете, хуже других справляются с работой;

в) попытаться обойти правила. Обсудить ситуацию с коллективом отдела, возможно, работники согласятся на уменьшение заработной платы, чтобы никто не остался без работы;

г) передать полномочия по принятию решения самим работникам, что позволит сохранить семейную атмосферу;

д) другое.

**23. Ситуация для анализа**

Вы начальник отдела туристической фирмы.

Выберите способы влияния на подчиненных и объясните ваши действия по отношению к ним, если работники вашего отдела:

— могут, но не хотят брать ответственность за выполнение работы;

— хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;

— могут выполнить работу, но не хотят;

— могут и хотят выполнить работу.

## Раздел 4. Оценка эффективности менеджмента в туризме и гостеприимстве

1. Отметьте критерии качества результатов предоставления услуг:

Выберите все правильные ответы (один или несколько)

а) надёжность

б) доступность
в) репутация
г) коммуникации

2. Отметьте критерии качества процесса обслуживания:
Выберите все правильные ответы (один или несколько)
а) вежливость
б) компетенция
в) понимание потребностей
г) безопасность

3. Введите ответ в виде текста (регистр не учитывается)
Назовите параметр, который определяется через затраты времени на выполнение необходимых управленческих работ.
трудоемкость

4. Выручка от продаж номерного фонда рассчитывается по формуле:
Выберите один правильный ответ
а) (количество проданных номеров / полное количество номеров в отеле)· 100 %
а) количество проданных номеров / полное количество номеров в отеле
б) полная выручка от продаж – Налоги – Питание

5. Бюджетирование — это:
Выберите один правильный ответ
а) смета расходов и планирование доходов
б) план текущих расходов от эксплуатации гостиницы, выручка, полученная от продаж гостинично-ресторанных продуктов
в) структура переменных, постоянных расходов, расчетов по обязательствам и платежам;
г) система, включающая в себя учет по центрам ответственности, план доходов и расходов, контроль за исполнением плана (проекта), требуемый для оценки деятельности гостиничного предприятия, на основе которого производятся корректирующие действия руководства

6. Введите на месте пропуска текст (регистр не учитывается)
Схема доходов и расходов определенного субъекта — это …

7. Рентабельность инвестиций (окупаемость) рассчитывается по формуле:
Выберите один правильный ответ
а) Σ продаж (за месяц, год) / количество гостей (за месяц, год)

б) выручка от продаж номерного фонда / количество проданных номеров
в) чистая прибыль / (инвестиции
г) ADR · загрузка номерного фонда

8. С точки зрения менеджмента к видам деятельности, появившимся в процессе разделения управленческого труда, можно отнести:
Выберите несколько вариантов ответа
а) планирование;
б) организации;
в) контроль;
г) бухгалтерский учет.

9. К основным функциям управления организацией относятся:
Выберите один ответ
а) планирование;
б) анализ;
в) обмен информацией;
г) побуждение.

10. Согласно теории менеджмента к основным элементам процесса управления организацией относят:
Выберите несколько вариантов ответа
а) мотивация;
б) регулирование;
в) наставление;
г) принуждение.

11. 8. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стра-тегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
а) функциональная стратегия;
б) бизнес-стратегия;
в) корпоративная стратегия;
г) стратегия.

12. В соответствии с теорией менеджмента целями управленческого контроля являются следующие:
Выберите несколько вариантов ответа
а) устранение неопределенности в деятельности организации и поддержание успешного функционирования организации;
б) предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
в) повышение конкурентоспособности товара;
г) поиск и наказание виновных лиц.

13. Согласно теории менеджмента управленческий контроль приводит к следующим последствиям:

Выберите несколько вариантов ответа

а) способствует выполнению задач и достижению результата;

б) способствует повышению квалификации исполнителей;

в) затрудняет выполнение задач и увеличивает затраты;

г) подавляет творчество исполнителей.

14. Классическая классификация функций менеджмента выделяет такие основные функции управления, как:

Выберите несколько вариантов ответа

а) планирование;

б) координация;

в) финансирование;

г) организация.

15. Процессный подход рассматривает управление как:

16. Выберите один ответ

а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

б) взаимодействие работников;

в) определённую ситуацию;

г) совокупность элементов системы.

17. Что не включает в себя функция планирования?

Выберите один ответ

а) выбор целей и постановку задач планирования;

б) материальное вознаграждение;

в) определение стратегии;

г) определение миссии.

18. Контроль как функция менеджмента подразумевает:

Выберите один ответ

а) анализ потребностей работников;

б) анализ выполнения плановых показателей;

в) выявление причин несоответствия плановых и фактических показателей;

г) определение будущих показателей деятельности предприятия.

19. Организация как функция менеджмента подразумевает:

Выберите один ответ

а) ресурсное обеспечение предприятия;

б) анализ потребностей работников;

в) определение типа организационной структуры предприятия;

г) определение будущих показателей деятельности.

20. Контроль как функция управления предполагает:
Выберите один ответ
а) стимулирование труда работников;
б) формирование рациональных информационных потоков;
в) корректировку решений.

## 4 Оценивание обучающегося на зачете

Промежуточная аттестация производится на основе текущего контроля успеваемости при условии выполнения всех заданий в семестре

## 5 Оценивание обучающегося на экзамене

Промежуточная аттестация производится на основе текущего контроля успеваемости при условии выполнения всех заданий в семестре