

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра "Сервис, туризм и торговое дело"

УТВЕРЖДАЮ

Директор института



Е. Ю. Меркулов

«20» января 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.О.15 Менеджмент в индустрии гостеприимства

Направление подготовки/специальность:  
43.03.02 - Туризм

Профиль/направленность/специализация: Организация и управление предприятиями индустрии туризма и гостиничного хозяйства

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2020

Тамбов, 2021

**Автор программы:**

Кандидат экономических наук, доцент Шевяков Александр Юрьевич

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.02 - Туризм (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «08» июня 2017 г. № 516).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры "Сервис, туризм и торговое дело" «12» января 2021 г. Протокол № 5

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «20» января 2021 г. № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	32
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	53
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	55
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	56

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью

### 1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий
- сервисный

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 33 Сервис, оказание услуг населению (торговля, техническое обслуживание, ремонт, предоставление персональных услуг, услуги гостеприимства, общественное питание и пр. в сферах: оказание туристских, экскурсионных услуг населению и иных услуг необходимых для организации и реализации путешествий; формирование, продвижение и реализация туристского продукта; деятельность объектов туристской инфраструктуры и туристских сервисов; проектирование в туризме)

### 1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Участвует в командной работе по выполнению поручений
	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Находит и использует источники получения дополнительной информации для повышения уровня общих и профессиональных знаний
	ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями объектов туристской сферы

### 1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

№ п/п	Наименование дисциплин,	Форма обучения
-------	-------------------------	----------------

	определяющих междисциплинарные связи	Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		3	5	3	5
1	Основы эффективного менеджмента	+		+	
2	Туристско-рекреационное проектирование и экспертиза проектов		+		+

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		6	7	6	7
1	Организационно-управленческая практика	+	+	+	+

ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения													
		Очная (семестр)							Заочная (семестр)						
		2	3	4	5	6	7	8	2	3	4	5	6	7	8
1	Организационно-управленческая практика					+	+						+	+	
2	Технология и организация туристской деятельности и гостиничного хозяйства	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Менеджмент в индустрии гостеприимства» относится к обязательной части учебного плана ОП по направлению подготовки 43.03.02 - Туризм.

Дисциплина «Менеджмент в индустрии гостеприимства» изучается в 4, 5 семестрах.

## 3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 11 з.е.

Очная: 11 з.е.

Заочная: 11 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)	Заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>396</b>	<b>396</b>
Контактная работа	154	40
Лекции (Лекции)	68	20
Практические (Практ. раб.)	86	20
Самостоятельная работа (СР)	170	338
Экзамен	72	18

### 3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.						Формы текущего контроля
		Лекции		Практ. раб.		СР		
		О	З	О	З	О	З	
4 семестр								
1	ОСОБЕННОСТИ ТУРИСТСКОГО РЫНКА	9	3	13	2	24	46	Собеседование; Опрос
2	ВНУТРЕННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ	9	3	12	2	24	46	Собеседование; Опрос
3	ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТУРОПЕРАТОРА С ТУРАГЕНТОМ	8	2	12	3	24	47	Собеседование; Опрос; Выполнение практических заданий
4	СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА	8	2	15	3	22	48	Тестирование
5 семестр								
5	ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА	8	3	8	2	20	40	Собеседование; Опрос
6	ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА	8	2	8	2	18	36	Собеседование; Опрос; Кейс
7	ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ	9	2	8	3	18	36	Собеседование; Опрос; Подготовка электронной презентации
8	СИСТЕМА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ	9	3	10	3	20	39	Тестирование

### Тема 1. ОСОБЕННОСТИ ТУРИСТСКОГО РЫНКА (УК-3)

#### Лекция.

1. Предпосылки возникновения Российского рынка услуг
2. Услуга как объект туристского рынка

### 3. Субъекты туристского рынка и схема их взаимодействия

#### 4. Состояние российского рынка тур услуг

В условиях становления смешанной экономики России, развитии предпринимательства и становления государственного сектора коренным образом меняется система отечественной сферы услуг. Страна в то время имела в своем арсенале услуги, распределенные по основным классификационным группам:

- банки, финансовое посредничество, страхование;
- связь;
- транспортные – данная услуга была тесно связана с обороной.

Отсюда минимизация частного сектора. высоко коммерциализована была также зона доступа к услуге: например искусственно создаваемый и поддерживаемый дефицит железнодорожных авиабилетов предоставлял широчайшие возможности для спекуляции; образование; медицинские услуги; туристские – в силу того что в социалистической России туризм был преимущественно внутренним и тесно связанным с профсоюзами, рыночные отношения фигурировали, только в области неизбежного дефицита популярных направлений, путевки на которые являлись предметом спекуляции у должностных лиц; торговля, общественное питание, рынки, средства размещения – эта область была достаточно высоко коммерциализирована. Здесь заметным было присутствие кооперативной собственности.

Государственные предприятия в этой области принимали в качестве нормы практику действий « через завсклад». Предметом сделки зачастую была услуга по допуску к услуге: то есть, чтобы воспользоваться услугой общественного питания в приличном ресторане, потребители должны были заплатить швейцару; бытовые; культура, физкультура и спорт; другие – сюда с уверенностью можно отнести всю индустрию развлечений.

Расположение услуг в данном порядке не случайно: первыми идут услуги, начавшие свое восхождение « из – под государства» Ясное понимание рынка чрезвычайно важно для предприятия, которое собирается выйти на туристский рынок или уже действует там.

Через термин «рынок туризма» определяется вся совокупность фирм, работающих в данной сфере. Рынок туризма можно определить как общественно-экономическое явление, объединяющее спрос и предложение для обеспечения процесса купли-продажи туристского продукта в данное время и в определенном месте.

Турпродукт – комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта. Рядом исследователей туристский продукт рассматривается в узком и широком смыслах. В широком смысле – это комплекс товаров и услуг, в совокупности образующих турпоездку. В узком – услуги каждого конкретного сектора туристской индустрии.

#### Особенности туруслуги

1. Это комплекс товаров и услуг, характеризующийся сложной системой взаимоотношений между различными компонентами
2. спрос на туруслуги чрезвычайно эластичен, по отношению к уровню дохода и ценам.
3. Потребитель, как правило, может увидеть турпродукт до его потребления, а само потребление в большинстве случаев осуществляется непосредственно в месте туруслуги
4. Очень часто предоставление услуг требует специальных знаний и мастерства, которые покупателю трудно не только оценить, но зачастую и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в крайне невыгодное положение, может вызвать чувство обиды, настороженности, подозрительности. Нередко клиент стремится работать с одним и тем же продавцом – страховым агентом, туристской фирмой и т.д. Эта инерция работает на продавца, так как она в данном случае является главным фактором повторяемости контактов.

5. Дискретность (прерывистость) производства туристских услуг и целостность их потребления, проявляющиеся как определенное противоречие в решении задач управления качеством турпродукта. Это действительно огромная проблема. Профессионалы турбизнеса часто говорят: гостеприимство – искусство мелочей. Работа каждого сотрудника в гостинице, ресторане, туристской фирме одинаково важна. В обеспечении качества турпродукта невозможно выделить более главную или менее главную службу – все они должны работать одинаково четко и качественно. Не может быть достигнуто высокое качество туруслуги при наличии даже незначительных недостатков

6. Услуги в силу своей природы с трудом принадлежат реальной стандартизации. Иными словами одна и та же услуга, оказанная разными производителями в разных местах и в разное время, не воспринимается как нечто строго идентичное. Это приводит к существованию на рынке скромного количества модификаций услуг, что в существенной степени блокирует его монополизацию

7. Возможность повторного производства туруслуг на одинаково высоком уровне, или продолжительность качества. Решение данной проблемы для многих производителей турпродукта оказывается непосильной задачей, что, в свою очередь, часто становится причиной резкого снижения конкурентоспособности всего предприятия. Причин этому много. Это может быть как плохое качество средств труда персонала, недостаток эргономичности рабочих мест, так и недостаток своевременной и продуманной мотивации работников или не налаженности собственно всей системы взаимодействия между работниками предприятия, обеспечивающей бесперебойную работу на одинаковом для всех высоком уровне. Например, трудно представить себе качественно работающий персонал, которому давно не платили зарплату. Или безукоризненно любезного в течение всей 24-часовой смены администратора, которому ни на минуту не разрешается покидать свое рабочее место, наконец, точно и быстро работающего менеджера по бронированию, у которого в распоряжении телефон, параллельный с бухгалтерией. При всей абсурдности приведенных примеров все они взяты из реальной жизни

8. Как уже было сказано, сфера туризма относится к такому виду деятельности, где производимый продукт, являясь неосвязаемым, потребляется одновременно с его производством. У персонала предприятия, работающего в сфере туризма, нет шанса на исправление брака и, как следствие (учитывая жесткую конкуренцию на рынке туруслуг), нет шанса на возврат гостя. При этом гость, выбирая другое место отдыха, советует остальным поступать так же. Исследования показывают, что негативная информация распространяется гораздо стремительнее, чем позитивная. Например, Жак Горовиц, профессор Международного института менеджмента (Швейцария), в своем исследовании, посвященном проблемам создания систем качества в обслуживании потребителей, говорит о том, что четыре из ста клиентов, выразивших свое недовольство обслуживанием, могут увести за собой почти в три раза больше потенциальных клиентов, чем те, кому обслуживание понравилось, привести.

9. В сфере туризма по сравнению с товарными рынками оборот капитала гораздо выше. Происходит это по причине отсутствия или незначительного присутствия необходимости «отбивать» начальные вложения, без которых товарные отношения – проблематичны.

10. Рынок услуг гораздо более сегментирован нежели товарный в силу наличия более точной подгонки под потребности потребителя. Такой уровень сегментации дает возможность создания интегральных услуг, нацеленных на один и тот же сегмент. Например: ТА, ориентированное на высокодоходный сегмент, сотрудничает с соответствующими по классу гостиницами.

11. Вопрос модификации услуги и ее «подгонки» под меняющиеся потребности потребителей решается, как правило «малой кровью». Что касается товарного рынка, то элементарная замена этикетки или упаковки может потребовать существенных затрат. 12. Кредитование со стороны клиента (оплата тура особенно в визовые страны) происходит за несколько недель и даже месяцев.)

### **Практическое занятие.**

1. Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием сферы сервиса и туризма.
2. Виды и функции менеджмента. Характеристика общих функций менеджмента.
3. Понятие и классификация методов менеджмента. Регламентирующие методы управления: организационные и административные. Стимулирующие методы управления: экономические и социально-психологические.



4. Основные характеристики американского менеджмента. Особенности японского менеджмента. Особенности европейского менеджмента.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Самостоятельно проведите исследования рекламы туроператоров по средствам массовой информации и определите среди рекламы предложения инициативных и рецептивных туроператоров. По каким параметрам это можно определить?
2. Известно, что превышение выездов над въездами создает отрицательное сальдо. Эта ситуация характерна не только для Российской Федерации, но и таких развитых стран, как Германия, Дания, Голландия. Определите и сформулируйте положительные и отрицательные стороны этого явления. Каковы, на ваш взгляд, пути его преодоления?

## **Тема 2. ВНУТРЕННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ (УК-6)**

### **Лекция.**

1. Виды организационных структур туристских фирм.
2. Корпоративная культура компании.
3. Основная стратегическая ориентация внутренних подразделений турфирмы в зависимости от основного вида деятельности.
4. Основные функции внутрифирменного менеджмента (организация, координация, регулирование, активизация, стимулирование, контроль).
5. Психологические и социальные особенности деятельности персонала туристских фирм.

ОСУ – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целого. Таким образом, понятие ОСУ предприятием - одно из ключевых понятий менеджмента. СУ можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для своевременного и качественного осуществления в ней процессов, в которых участвуют менеджеры всех уровней, категорий и специализации. Отсюда то внимание, которое руководители уделяют методам построения СУ, выбору типов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

В менеджменте выделяют два типа ОСУ, сложившихся больше исторически: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты. В свою очередь в ряду бюрократических выделяют линейную, функциональную, линейно-функциональную и дивизиональные структуры, а к органическим относят проектную и матричную структуры.

Организационная структура является непосредственным инструментом достижения стратегических целей любого предприятия. Соответственно структура отдела продаж есть прямое отражение маркетинговой стратегии. Даже в случае отсутствия формализованной стратегии (что, к сожалению, встречается достаточно часто и по сей день) по структуре отдела продаж можно сделать определенные выводы о бизнесе компании. Прием на работу менеджеров по продажам обычно осуществляется исходя из двух условий:

1. наличия клиентской базы;
2. наличия опыта успешных продаж и поиска клиентов (в любой области) или наличия способностей к соответствующему обучению.

Первое условие предпочтительно, если компания заинтересована в быстром получении значительной прибыли. Второе – если, прежде всего компания, обладая достаточным потенциалом, заинтересована в стабильном и ровном развитии (заметим, что в этом случае наличие базы данных клиентов скорее заставит задуматься о порядочности и лояльности будущего сотрудника, что будет воспринято как плюс). Оценить бизнес-качества продавца работодатели пытаются уже в процессе работы, так как собеседование полного представления о способностях кандидата на позицию менеджера по продажам не дает. По представлениям большинства руководителей идеальный менеджер – это «менеджер-волк», который мертвой хваткой вцепляется в любую возможность заключить сделку. Менеджеры такого уровня встречаются достаточно редко. Такой специалист не только обеспечит хороший уровень продаж, но и установит планку, к которой будут стремиться другие менеджеры. Кроме этого от него можно ожидать идей по модернизации продуктов, будь то туры в Таиланд или бизнес-тренинги по маркетингу. Основная же часть менеджеров по продажам – это специалисты со средними способностями, позволяющими поддерживать объемы продаж на уровне, необходимом для жизнеобеспечения деятельности компании.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к форме отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Успех предприятия будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологий, но в значительной степени и нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром, разделяемыми всем коллективом. По определению складывающаяся в течение многих лет организационная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. Во-первых, организационная культура эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей. Известная типология управленческих культур Хонди, согласно которой каждому типу организационной культуры было присвоено

- 1) Культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. У таких организаций жесткая структура, высокая степень централизации. Они авторитарны, жестко контролируют работников;
- 2) Ролевая культура, или культура Аполлона, основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределение ролей, обеспечивающих административный успех.
- 3) Культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества. Свой проектным или венчурным организациям;
- 4) Культура личности, или Диониса, связана с эмоциональным началом. Основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на согласии участников.

По степени влияния на организацию можно выделить следующие типы культур: бесспорная, которая характеризуется небольшим числом соблюдаемых норм, а также является закрытой; слабая, практически не содержит общих ценностей и норм, разъединяет участников организации, затрудняет процесс управления; сильная, содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между всеми участниками организации. Кроме того, интересны классификации, представленные в работах таких исследователей как Майк Бурке и У. Оучи.

### **Практическое занятие.**

1. Теоретические основы туристской деятельности: понятие туризма, основные подходы к пониманию его сущности.

2. Понятие цели и задач туристского предприятия. Классификация целей. Система целей организации. Дерево целей туристской организации. Внутренняя среда менеджмента предприятий сф туризма

### **Задания для самостоятельной работы.**

Руководитель компании пытался увеличить объемы продаж за счет расширения штата, но не выстроил структуру, соответствующую новым условиям. При расширении бизнеса важно правильно определить новые бизнес-процессы и понять, за какие из них будут отвечать менеджеры отдела продаж и какие структурные изменения должны произойти в подразделении. Каким будет алгоритм работы в аналогичной ситуации?

## **Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТУРОПЕРАТОРА С ТУРАГЕНТОМ (ОПК-2)**

### **Лекция.**

1. Тенденции взаимоотношений туристских фирм-туроператоров с
2. Основы договорных отношений и виды договоров туроператоров с турагентами.
3. Виды документов, используемых в совместной работе туроператоров и турагентов.
4. Основные формы расчетов во взаимоотношениях туроператоров и турагентов.
5. Формирование сети турагентств

Большинство туристских предприятий, особенно в высокий сезон, с трудом адаптируются к изменениям, связанным с воздействием государства. Ярким примером является 1 января 2005г., правительство собиралось упразднить действующие лицензии, что вызвало иллюзию грядущих перемен. В результате многие туристские компании не стали получать лицензии. И тот факт, что это является основанием для привлечения к ответственности по ст.14 КоАПФ, ст. 171 УК РФ за незаконную деятельность стал для многих фирм неприятным открытием в начале 2005 года, когда пришло время сдавать годовые отчеты и начались налоговые проверки. Отмена лицензирования вскоре была перенесена на 01.01.07, так как не было предоставлено никаких способов альтернативного госрегулирования.

Новым механизмом регулирования туристкой деятельности стал «договор страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств о реализации туристского продукта либо банковской гарантии исполнения обязательств по договору о реализации туристского продукта» (далее - финансовое обеспечение). Однако между вступлением в силу изменений в ФЗ и присвоением туроператорам (особенно региональным) номера в едином федеральном реестре прошло несколько месяцев (действие фин. обеспечения большинства туроператоров - с 01.06.07 года). Главной причиной было непонимание субъектами рынка (в том числе и туристами, которые при заключении договора требовали предъявить лицензию на право ведения туроператорской или турагентской деятельности) самого механизма действия фин. обеспечения. Ни банки, ни страховые компании не имели на тот момент готового продукта для турбизнеса и были не единогласны в оценке закона, несмотря на то, что он прибавил им клиентов. В законе не было четкого определения основных понятий, например, определения «наступление страхового случая», конкретного механизма реализации обеспечения. Второй документ, который всколыхнул туристический рынок, – бланк строгой отчетности «туристическая путёвка», утвержденный Минфином 09.07.2007. Эти нововведения вызвали как минимум четыре основных вопроса, без разрешения которых использование туристической путевки в нынешнем виде практически невозможно: оформление и изготовление бланка надлежащим образом, возможность применения ККТ совместно с туристкой путевкой, порядок оформления авансового платежа за тур. Данная ситуация привела к ряду тенденций, характеризующих взаимоотношения туроператоров и турагентств

1. Короткий «вакуум» в законодательстве привел к переформированию потоков туристов и усилению позиций лидирующих на рынке туристских компаний: потребители турпродукта были заинтересованы приобретать «пакет» услуг напрямую (без участия агентств) или непосредственно у представителя 1 Ст. 4.1 РФ. Законы. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: федер. закон: [принят 24.11.1996. N 132-ФЗ (в ред. от 30.12.2008 N 309-ФЗ) ]. Это способствовала вытеснению ряда начинающих агентств с рынка, и увеличению риска деятельности существующих, поскольку на момент «открытия» сезона (которое как правило приходится на апрель) большинство партнеров, как показывает практика, не получило реестрового номера, либо их финансовое обеспечение вступало в силу с 01.06.07.

2. В свою очередь, туроператоры стали более избирательны в своем выборе агентств в качестве партнеров, так как на последних приходится большая ответственность при информировании клиента об услугах оператора. Исходя из практики продаж прошлого сезона можно выделить ряд параметров, по которым агентство включалось в состав партнеров оператора: 3. 1. Объемы продаж (Для того, чтобы поддерживать статус постоянного партнера необходимо было выдерживать определенный объем продаж, лимит которого определялся туроператором в натуральных или денежных величинах); 2 Ст. 17.3 РФ. Законы. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: федер. закон: [принят 24.11.1996. N 132-ФЗ (в ред. от 30.12.2008 N 309-ФЗ) ]. Режим доступа: АПИ Консультант плюс.

2. Желание работать напрямую (Туроператор дифференцировал шкалу агентского вознаграждения, дабы не ставить постоянных партнеров и «новичков» на один уровень. Начинаящее агенство получало возможность работы в двух направлениях: либо работать напрямую с с минимальным агентским вознаграждением, постепенно выполняя бонусную программу, либо – через субагента с более высоким комиссионным вознаграждением. Это, безусловно, привело к усилению на рынке такого субъекта как субагент, поскольку для большинства «новичков» решающим на начальном этапе стал коммерческий интерес, а не фактор имиджа Производители туруслуг уже не готовы бороться за каждого агента. Сегодня многие из них сохраняют прямые контракты только с наиболее результативными партнерами, а остальным предлагают статус субагентов. Первыми объявили такую политику «Натали Турс» и TEZ TOUR, потом «Нева», а теперь и менее объемные опе собираются последовать их примеру. Считается, что они станут технологичнее, освободившись от : которые присылают им в год по десятку заявок).

3. Стартовый капитал агентства (Никто не определит сумму средств направленных на вложение в р бизнеса, но есть определенные «лакмусовые вложения» - реклама, офис, наличие клиентской базы.). 4 закон привел к увеличению стоимости путевок, поскольку туроператорам нужно было и «вознаграждение» за предоставление финансового обеспечения. Проиллюстрировать этот факт можно на примере банковской гарантии. Банковская гарантия – это разовый продукт, в основном ориентированный на корпоративного клиента. Стоимость такой гарантии – около 3-4% годовых. Если в качестве обеспечения по гарантии предусматриваются денежные средства, то ее стоимость составит 1,6% годовых. Для компании, которая оказывает услуги, – это серьезная планка, ведь объем гарантий может доходить до уровня квартальной выручки компании. Традиционно дела меж туроператором и турагентом строятся по одной из трех правовых моделей:

1. Договор поручения, по которому туроператор (далее доверитель), поручает турагенту (далее поверенный), заключить от имени доверителя договоры с потребителями. В статье 971 ГК РФ<sup>1</sup> указано, что права и обязанности по сделке, совершенной поверенным, появляются конкретно у доверителя. Договор поручения может быть заключен с указанием срока, в течение которого поверенный вправе действовать от имени доверителя, либо без такового указания. Поверенный должен исполнить данное ему поручение в соответствии с указаниями доверителя, касающимися, к примеру, способов либо порядка совершения соответствующих юридических действий. В пункте 1 статьи 973 ГК РФ верно указано на то, что такие указания обязаны быть правомерными, осуществимыми и конкретными. Права и обязанности поверенного и доверителя оговорены в нормах КГ РФ. В силу статьи 974 поверенный должен лично исполнять данное ему поручение, за исключением случаев, указанных в статье 976 кодекса; докладывать доверителю по его требованию все сведения о ходе выполнения поручения; передавать доверителю без промедления все полученное по сделкам, совершенным во исполнение поручения. В свою очередь, доверитель также имеет определенный круг обязанностей. Он должен выдать поверенному доверенность на совершение юридических действий, предусмотренных контрактом поручения. Он также должен, если другое не предусмотрено контрактом, возмещать поверенному понесенные издержки, обеспечивая последнего средствами для выполнения поручения, указано в статье 975 ГК РФ<sup>3</sup>.

2. Договор Комиссии, когда в роли комитента выступает зарубежный оператор, а в роли комиссионера - отечественный турагент. С точки зрения валютного законодательства, туристы имеют возможность оплатить цену услуг туроператора как конкретно за рубежом, так и при заключении контракта с турагентом. Комитент не становится участником сделки, которую заключил в его интересах и за его счет комиссионер. Именно этим обстоятельством контракт комиссии различается от контракта поручения. Права и обязанности по сделке появляются не у комитента, а у комиссионера. Размер соглашения зависит от трудности предмета и объекта этого соглашения. Контракт комиссии может быть заключен на определенный срок либо без указания его, с обязательством комитента не представлять третьим лицам права совершать его в интересах и за счет сделки, совершение которой доверено комиссионеру, либо без такового обязательства. Комитент должен выплатить комиссионеру вознаграждение в размере и порядке, установленных в договоре комиссии.

3. Договор купли-продажи имущественных прав (туристского

4. Агентское соглашение. Если агент совершает сделку от собственного имени, то он сам выступает стороной данной сделки. Но в дальнейшем агент должен передать права по сделке принципалу. Если же агент совершает сделку от имени принципала, то стороной по сделке выступает принципал. Агентский контракт может быть заключен на определенный срок либо без указания срока его действия. Принципал должен выплатить агенту вознаграждение в размере и порядке, установленных в агентском договоре, а агент, в свою очередь, отчитывается перед принципалом. При агентском договоре партнеры должны предоставлять нам отчеты по продажам за каждый месяц. Далеко не все дилеры присылают такие документы в срок, и это мешает туроператорам своевременно отчитываться перед налоговыми органами. Если другое не предусмотрено агентским договором, агент вправе в целях выполнения контракта заключить субагентский контракт с иным лицом, оставаясь ответственным за деяния субагента перед принципалом. В агентском договоре может быть предусмотрена обязанность агента заключить субагентский контракт с указанием либо без указания конкретных условий такового контракта. К отношениям, вытекающим из агентского контракта, соответственно используются правила, предусмотренные контрактом поручения либо контрактом комиссии, в согласовании с тем, действует ли агент по условиям этого контракта от имени принципала либо от собственного имени.

Из существующих на сегодняшний день агентских сетей можно выделить четыре условных вида:

А) сети, созданные туроператором. Могут существовать либо в виде офисов продаж, принадлежащих операторской компании, либо как объединения сторонних агентств под единой операторской маркой – на франчайзинговой основе или каких-либо иных условиях («ВКО-клуб», «Инна Тур» и др.);

В) независимые франчайзинговые сети. Объединяют агентства посредством франшизы под единой торговой маркой («МГП», «Глобал тревел» и др.);

С) независимые сети с собственными офисами продаж. Их участники (все или же подавляющее большинство таковых) являются собственностью владельца («Куда.ру», «Би Трэвел» и др.);

Д) независимые агентские объединения. Создаются самими агентствами «по горизонтали» – обычно объединяют несколько дружественных компаний («Слободка» и др.).

### **Практическое занятие.**

1. Понятие, значение и классификация коммуникаций на предприятиях сферы туризма. Функции коммуникаций.
2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Диапазон контроля.
3. Взаимодействие с потребителями услуг. Формальные и неформальные связи.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Объясните вопросы агентов, опираясь на нормативно-правовые акты. 1. «По поводу подтверждения затрат: 1. ТА объясняет в суде: Вот моя платёжка в ТО за отказавшегося туриста Иванова, вот ТО мне вернул скока-то....(и я это Иванову вернул = свою комиссию) а авиабилеты сгорели и консульский сбор не возвращается и оплата мед. страховки и один день в отеле (это в идеальном случае) И это я Иванову не верну.... 2. А суд отвечает: А покажите, что Иванову был реально куплен билет и заказан отель и виза.....А у ТО нет платёжек "за Иванова" Он места в отеле оплатил кучей, он билеты оплатил блоком и в консульство оптом платил. Соответственно доказать, что во всех этих платежах незримо присутствует Иванов ТО не может. Всё! Приехали.....Доказательств затрат ТО и ТА именно по туристу Иванову нет.....» Объясните возможность выхода из данной ситуации в пользу агента.
2. « Могу я продать туристу одно размещение, а перелёт он купит в любой авиа кассе, возможно даже в моей безо всякого договора? Это тоже будет квалифицироваться как ТО деятельность???»
3. «Стандартная ситуация: оператор потребовал доплаты накануне вылета.

## **Тема 4. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА (УК-3)**

### **Лекция.**

1. Организационно-управленческий процесс в туризме
2. Особенности менеджмента в туризме

Известно, что в процессе взаимодействия с природой, при производстве материальных благ, в ходе воспроизводство самой жизни и в решении многих других задач общество должно быть определенным образом организованное

В этом контексте большое значение приобретает методологический подход О Богданова (1873-1928) - основателя технологии (науки об общих законах организации), на основе фактов практического и научного опыта выдвинул концепцию целостного, монистического понимания вселенной Он рассматривал вселенную как бесконечно развернутую ткань форм разных типов и степеней организованности, определяя, что все эти формы в их взаимных сплетениях и борьбе образуют мировой организационный процесс Дальнейшее развитие эта концепция получила в кибернетической науке и в создании различных организационно-управленческих мод элей.

Действительно, весь процесс связи человека с природой, подчинения и эксплуатации ее стихийных сил можно рассматривать как процесс организации мира для человека в интересах и жизни и развития Есть много трактовок понятия \"менеджмента\" (с англ management - управление), поскольку его значение зависит от сферы деятельности организации и стадии ее развития Среди них есть универсальные определения, которые характеризуют любой какую-либо управленческую систему:

- менеджмент - это искусство управления;
- менеджмент - это процесс упорядочения элементов системы;
- менеджмент - это деятельность по управлению материально-техническими, человеческими, информационными и другими ресурсами организации для достижения целей ее функционирования

В широком понимании менеджмент является наукой и искусством побеждать, достигать поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей Следовательно, речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу Менеджмент можно определять также как вид деятельности по управлению организационным процессом и как управление людьми в многообразии организациях.

Если обратиться к формуле организационного процесса О Богданова, который рассматривает менеджмент как совокупность организации внешних сил природы, человеческих сил, опыта, то менеджмент туризма нужно понимать ты как управление взаимодействием частей организационного процесса - богатства природы, труда, опыта, интеллекта, мотивов поведения людей - в туризме как сфера человеческой деятельности.

Сущность менеджмента туризма обусловлена особенностями этой сферы, которые отличают ее от других. На первый взгляд понятие \"туризм\" понимает каждый, однако в научных целях важное значение приобретают критерии отделения этого вида деятельности человека от других, а именно:

1 Изменение места. Собственно туристическая поездка - это поездка в место, которое находится за пределами постоянного среды жизни и деятельности человека. Конечно, в этом случае не учитываются ежедневные поездки с из дома к месту работы или учебы и назад.

2 Пребывание в другом месте. Главным условием является то, что место туристического пребывания не должно быть местом постоянного или длительного проживания (по международным правилам - 12 месяцев и более).

3 Источник оплаты услуг / жизнь / труда. Любое лицо, которое выезжает на работу, которая оплачивается из источников местоположения, является мигрантом, а не туристом.

Такие базовые критерии позволяют определить туризм как совокупность отношений, связей и явлений, сопровождающих поездку и пребывание людей в местах, не являющихся местами их постоянного или долгосрочного проживания и не связанных с их трудовой деятельностью. Однако есть особые категории лиц, путешествующих, в которых применение основных критериев недостаточное - беженцы, кочевники, заключенные, транзитные пассажиры и т.д.

В наиболее обобщенном виде туризм определяют как совокупность явлений и отношений, возникающих в процессе использования свободного времени для связанной с получением материального вознаграждения рекреационной и (оздоровительной, познавательной, спортивной, культурно-развлекательной и т.д.) деятельности людей, находящихся вне места постоянного проживания на специализированных территориях дольше, чем 24 часов.

Продолжительность путешествия (пребывания) является важным статистическим показателем. По международным правилам, максимальный срок, после которого посещение не считается туристическим, - 1 год, по украинскому законодательству - 6 месяцев. Минимальная продолжительность пребывания или поездки (24 часа) используется для разграничения понятий турист и экскурсант - однодневный (такой, что не ночует) посетитель.

Экономический аспект туризма предусматривает рассмотрение его как индустрии. В современном развитии мирового хозяйства важное место занимают туристическая деятельность, процесс ее реализации, специфические отношения в системе \"человек - природа\", которые формируются в пределах функционирования туристических систем.

Туристическая деятельность является частью рекреационной деятельности, реализуется за пределами постоянного места жительства по свободному выбору с целью восстановления физического и духовного состояния, развития индивидуальных способностей человека. Общественная значимость туристической деятельности заключается в непосредственном медико-биологическом, социально-культурном и воспитательном воздействии на человека. При этом тенденция роста значения туризма определяется общей тенденцией увеличения свободного времени человека, который в современных условиях отражает процесс формирования жизненных стандартов и является мерой социального благополучия и развития.

Реализация функционально-хозяйственной деятельности в туризме основывается на специализированных предприятиях, функционирование которых определяется взаимодействием различных отраслевых комплексов хозяйства страны. Специфика и сложность такого взаимодействия обусловлены комплексным характером туристических услуг и, соответственно, туристического продукта. На современном этапе функционирования индустрии туризма обостряется оптимизация процесса использования ресурсов, что требует экологизации управления.

Следует учитывать, что индустрия туризма относится к отраслям непродуцированной сферы и ее функционирование характеризуется высоким уровнем общественных требований. ЦС определяет:

- необходимость значительных и долгосрочных капиталовложений;

- высокую трудоемкость отрасли и особые требования к профессиональной подготовке занятых (не только уровень специализированной квалификации, но и владение иностранными языками, общий культурно-интеллектуальный потенциал, знания образа жизни клиентов и т.д.)
- значительные проблемы, связанные с тем, что индустрия туризма как реализатор относительно высокого класса услуг уязвима к проявлениям политической, экономической нестабильности и различных природных изменений. Именно поэтому последнее время все меньше экспертов склоняются к тому, чтобы считать статью доходов \"вид туризма\" результатом быстрой и дешевой эксплуатации ресурсов.

Туристическая индустрия - это межотраслевой социально-экономический комплекс со сложной структурой и многими компонентами, которые включают производственные, транспортные, сервисные предприятия и организации. Все элементы индустрии туризма взаимосвязаны и взаимозависимы.

Сложное строение, многоаспектные связи, специфика туристического обслуживания требуют взвешенного отношения к планированию, организации, мотивации, контролю функционирования туристической индустрии, ее основным составляющим, в т.ч. предприятий. Именно это составляет основу институционально-организационной подсистемы индустрии туризма, которая берет на себя ответственность за управление, менеджмент и основывается на соответствующих правовом, финансовом, научном обеспечении.

В таком случае менеджмент туризма определяется как управление социально-экономическими явлениями и процессами, которые имеют место в индустрии туризма.

При этом должны учитываться качественно-содержательное разнообразие составляющих организационного процесса и широкий спектр объективных отношений и связей между ними. Это предопределяет и различные аспекты изучения управления организационного процесса в туристической сфере:

- логическую схему функционального назначения (предоставления и потребления туристских услуг)
- технологический;
- наличие составных компонентов и элементов как рыночных агентов - экономического;
- организацию, учитывая принадлежность по праву собственности, иерархическое подчинение - административно-управленческий.

Важное значение в современных условиях общественного развития и требований устойчивого (устойчивого) развития приобретает определение закономерностей территориальной организации туристической деятельности, управления ее комплексно-пропорционального развития.

Туризм как объект управления имеет ряд присущих только ему особенностей, которые во многом обусловлены спецификой отрасли. Задача менеджмента состоит в том, чтобы выявить такие особенности и в дальнейшем в учитывать их при управлении туристическими предприятиями и организациями.

Первая особенность туризма с точки зрения менеджмента заключается в больших масштабах туристической индустрии и сложности взаимосвязей между ее составляющими.

Второй особенностью туризма как объекта управления можно считать нечеткость и сложное определение целей управленческого воздействия. На первый взгляд может показаться, что для частных туристических предприятий достаточно ясны - накопление ценностей, получения прибыли. Однако турфирмы часто ориентируются на заявленные, а не на фактические потребности туристов. Чтобы выявить последние, менеджер должен приложить максимум усилий, ведь неэффективность его деятельности может спровоцировать недовольство потребителей.

Довольно трудно определить четкие цели и критерии для туристических организаций национального, областного, местного (городского, районного) уровней, что затрудняет объективную оценку их вклада в развитие туризма, прогноз и планирование деятельности таких организаций.

Сложными являются цели развития отдельных туристических дестинаций, местностей, регионов. Непросто точно спрогнозировать все явления и процессы, происходящие в туризме (изменения в политической ситуации, ухудшение климатических условий, изменения в системе налогообложения и т.п.), поэтому часто может идти только о вероятностном характере прогнозов и планов. Таким образом, туризм - это явление, которое трудно прогнозировать.



Одной из важнейших особенностей туризма как объекта управления является специфика туристических услуг и туристского продукта их необходимо учитывать при разработке системы управления туристической организацией, территорией, при установлении стандартов обслуживания, обучении персонала.

Особые требования к менеджменту в туризме выдвигает и специфика туристического спроса, который имеет неоднородный характер и выделяется среди других причин:

- неосвязаемость и сохранность турпродукта;
- разнообразием потребительских предпочтений;
- высокой значимости общественных факторов

На управлении туристической сферой сказывается и такая ее особенность, как получение услуги в комплексе во время пребывания туриста на отдыхе. Именно этот комплекс составляет основу туристического спроса. С зависимости от клиентов на передний план могут выходить та или иная услуга. Турпродукт создается усилиями многих организаций, зависящих друг от друга. В результате этого возрастает значение кооперации как по горизонтали, так и по вертикали, что облегчает падения услуг в комплексе.

Под влиянием ряда объективных и субъективных факторов: природно-климатических, экономических, социальных (наличие свободного времени), демографических, психологических (традиции, мода), материально-технических (развитие сети учреждений размещения, питания, транспорта и др.) формируется сезонность туристического спроса и предложения. Все указанные факторы, особенно природно-климатические условия, определяющие сезонную особенность спроса на туристическое обслуживание их учета необходимо менеджеру турфирмы для разработки предложения и принятия мер для снижения неравномерности спроса на туристические услуги.

Еще одна особенность туризма заключается в том, что на его развитие влияет значительно большее количество заинтересованных сторон, чем в любом другом виде деятельности человека. Среда осуществления туристической деятельности охватывает клиентов, предприятия-поставщики, производителей отдельных туристических и нетуристических услуг, властные органы и учреждения, местные органы власти, социальные фонды, общественные и другие организации т.д., которые влияют или могут влиять на нее. Туристические организации не могут ожидать от участников рынка, все они будут вести себя одинаково. Например, есть определенные противоречия между собственностью отелей, местными жителями и туристами. Кроме того, заинтересованные организации могут делиться на несколько групп по интересам: отели на горнолыжном курорте, вероятно, выгодно сокращение равно дня туризма, а владельцам подъемников, наоборот, выгодно увеличение потока туристов. Даже внутри одной группы (например, среди представителей гостиничных комплексов) прослеживаются различные интересы. Так, крупные отели обычно меньше заинтересованы в предложении курортного сервиса, поскольку они имеют все необходимое для размещения и организации отдыха гостей у себя, а небольшие гостиницы заинтересованы в т.м., чтобы турфирма улучшала курортную предложение и сама организовывала соответствующие меры. Важной составляющей являются отношения между отдыхающими и местными жителями. Уменьшать разногласия, уравнивать интересы различных групп можно за счет взвешенного планирования и координации развития туризма с участием заинтересованных сторон, руководствуясь общепринятыми нормами и ценностями.

Внешние эффекты туристского продукта также можно представить как специфику туристической индустрии. Туризм оказывает значительное влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, социальная жизнь, которые соответственно тоже влияют на туризм. Прибыль от туризма принимает участие в местном экономическом кругообороте и создает дополнительный (мультипликационный) эффект за счет туризма обеспечивается занятость населения создается инфраструктура, строятся новые объекты культуры и отдыха, время туристы создают нагрузку на инфраструктуру, природную среду, объекты культуры и отдыха, что может вызвать и недовольство местных жителей. Если не учитывать эти негативные эффекты, не определять пути их преодоления, туризм не сможет выполнять роль активизатора экономики. В связи с этим необходимо планировать и формировать инфраструктуру туризма при участии всех заинтересованных сторон, организаций.

Кроме того, есть определенная специфика общения туриста с окружающими. Повседневная жизнь туриста отражает особенности жилья, работы, свободного времени и т.д. Отпуск, проведенный в путешествии, - это встречи с другими и путешественниками и местными жителями. Отношение путешественника к ним и его мотивы определяются тем, как человек привык жить, работать, которые у него возможности организации свободного времени. Как правило, чем больше в повседневной жизни человек чувствует ограниченность природных ресурсов, чем больше он обязан выполнять определенные нормы поведения, тем больше у него желания выбрать для отдыха неизвестную страну. Результаты исследований свидетельствуют, что поведение туриста влияет на отношение к нему местных жителей и других путешественников. Так, если туристы устраивают шумные вечеринки, занимаются видами, которые негативно влияют на природу, то это вызывает негативное отношение к ним местных жителей и может испортить отдых.

Наконец, деятельность по управлению туризмом специфична и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд может показаться, что менеджмент туристического региона и турфирмы основывается на той же базе, что и менеджмент любого предприятия системы "человек - человек".

Существенные задачи менеджеров туризма заключаются:

- в определении типа клиента и выявлении его реальных потребностей;
- сопоставлении полученных данных с ресурсными возможностями турфирмы, т.е. выяснении возможности удовлетворения этих потребностей с помощью имеющихся туров и маршрутов;
- определении общих тенденций и закономерностей развития спроса, а также его специфических особенностей

Анализ особенностей туризма как объекта управления показывает, что эта отрасль совершенно не похожа на другие и потому механически перенести наработки и модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно.

#### **Практическое занятие.**

1. Управленческое решение и его особенности. Подходы к принятию решений.
  2. Классификация управленческих решений. Влияние личности менеджера на характер разрабатываемых решений.
  3. Процесс принятия решений. Содержание основных этапов принятия и реализации решения.
- Методы принятия решений и их характеристика

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Какие основные цели деятельности туристических предприятий и фирм?
2. Какие противоречия могут возникать между субъектами хозяйствования, работающих в туристической сфере?
3. Какие есть органы государственного управления и как они влияют на деятельность туристических фирм?
4. Какие проблемы для местных жителей могут создавать туристы в местах отдыха?
5. В чем заключается сущность учета особенностей туризма в менеджменте?
6. Каким образом основные задачи менеджеров туризма учитывают особенности управленческой деятельности в этой сфере?

### **Тема 5. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА (УК-3)**

#### **Лекция.**

1. Научные школы менеджмента.
  2. Этапы развития менеджмента: основные подходы, принципы управления, ключевые проблемы.
- Считается, что менеджмент, как и туризм, - относительно молодые феномены в профессиональной сфере реализации способностей и приложения труда человека. Впрочем, практика управления и путешествий (путешествий) достаточно давняя.

В той или иной форме менеджмент существовал там, где люди работали группами. Во времена первобытного строя управление осуществлялось совместно всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди олицетворяли руководящие основы всех видов деятельности того времени. На глиняных табличках, датированных III тыс. до н.э., записано сведения о коммерческих договоренности и законы древнего Шумера, которые подтверждают существование в те времена практики управления.

"Висячие сады" Вавилона, город инков Мачу-Пикчу и пирамиды Египта могли появиться только в результате скоординированных усилий. Достижения крупных организаций в древности свидетельствуют об их построении на основе формальной структуры, где четко выделялись уровни управления. Крупные политические организации - Македония за Александра Великого, Персия, а затем Рим - занимали территории в Азии и Европе. Неоспоримой сферой применения менеджмента, кроме экономической (поиск, производство и распределение ресурсов), политической (необходимость в установлении и поддержании порядка в обществе), давно была оборона - защита от диких зверей и пороков. Были в истории организации, которые управлялись так же, как и сейчас. Ярким примером является римская католическая церковь. Простая структура - папа, кардинал, архиепископ, епископ и священник, которую определили еще основатели христианства, успешно функционирует и сейчас и остается более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. В целом управление и организация у древности значительно отличались от современных (табл. 1).

Таблица 1 Сравнение организаций древности и современности

Организация давности	Современная организация
Малое количество крупных организаций, почти нет гигантских	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, почти нет руководителей среднего звена	Большое количество руководителей, в частности руководителей среднего звена
Управленческая деятельность часто не отделяется от неуправленческой	Четко определены управленческие группы, управленческая деятельность четко воспринимается и отделяется от неуправленческой
Занятие руководящих постов в организации чаще по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих должностей чаще по праву компетентности с соблюдением законности и порядка
Небольшое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Множество людей, которые способны принимать важные для организации решения
Акцент на приказы и интуицию	Акцент на коллективную работу и рациональность
Несмотря на то, что организации существуют почти столько, сколько существует мир, до XX в. фактически не было целенаправленного знания о системном управлении ими. Перед тем, как управление отделилось в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями накапливало опыт в этой сфере. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, получить большую политическую власть, но не принципы управления.	Развитие теории и практики менеджмента происходило в основном эволюционно, путем непрерывного накопления опыта, который отражал изменения, происходившие в обществе, экономике и во всей системе социально-экономических отношений. Выделяют ряд этапов и революционных преобразований в подходах к проблемам менеджмента.
Началом истории менеджмента принято считать зарождение письменности в древнем Шумере. Такое революционное достижение в истории человечества привело к образованию особой социальной группы - "жрецов-бизнесменов", которые были заняты торговыми операциями. Первую управленческую революцию называют религиозно-коммерческой.	Вторую революцию определяют 1760 г. до н.э. и связывают с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего Список законов управления государством для регулирования многообразных общественных отношений между различными социальными группами населения.

Фактически, примерно в IX-VII века до н.э. произошел переход от хозяйства первобытного типа (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов - их производства. Этот период становится точкой отсчета в зарождении настоящего менеджмента - накоплении людьми определенных знаний в области управления. Считается, что третья управленческая революция была направлена на сочетание государственных методов управления с контролем за деятельностью в сферах производства.

Одним из первых управления как особую сферу деятельности охарактеризовал Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип его универсальности, Платон представил классификацию форм управления.

Четвертая управленческая революция датируется XVII-XVIII вв. и вызвана зарождением капитализма и началом индустриального прогресса в Европе. В то время возрастает интерес к управлению, зарождается идея о том, что управление как такое может внести значительный вклад в развитие и эффективность производства. Да, в начале XIX в. значительное внимание проблемам достижения целей организации с помощью других людей придал С. Роберт Оуэн. Выделение проблем управления в самостоятельную область знаний было ответом на потребности предпринимателей в связи с обострением конкуренции и формированием крупных предприятий. Главным революционным преобразованием в сфере менеджмента в этот период было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Пятая управленческая революция, которую часто называют бюрократической, датируется концом XIX - началом XX века. Теоретической основой преобразований в области управления была концепция бюрократии, ставшая основой формирования крупных иерархических структур управления, разделения труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности.

В конце XIX - начале XX в. появились первые труды по научному обобщению опыта и формирования основ науки управления. В 1911 г. Фредерик В. Тейлор опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", которую традиционно считают началом признания управления наукой и самостоятельной сферой исследования. И хотя в теории Ф. Тейлора много противоречий, его учение стало главным теоретико-историческим современным концепций менеджмента.

Предпосылки развития науки управления сформировались в промышленности, которая все больше характеризовалась массовостью в производстве и сбыте, большими масштабами организаций в форме мощных корпораций и акционерных обществ, ориентацией на крупных рынках.

Промышленные предприятия испытывали потребность в рациональной организации труда, четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей. Именно для этого требовались обоснованные принципы, нормы и стандарты, ориентированные на основные объекты управления - технику и людей. Соответственно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением, сферах, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. Итак, эволюцию менеджмента как научного направления определяют периоды, в течение которых, часто параллельно, развивались несколько направлений, закладывали основы последующего возникновения новых идей (табл. 2.2.2).

Практика реализации путешествий и поездок так же древняя. Даже если обратиться к христианской истории, то следует начать с первой "вынужденной" путешествия, когда Бог изгнал Адама и Еву из рая. В мере основных признаков туризма - смена места жительства, нахождения в другом месте, временный - очевидцы Исторические очерки народов Дальнего и деятельности и завоеваний в Греции, Риме, Китае представители знати все чаще путешествовали для развлечений, с торговыми или дипломатическими целями. Когда сформировались определенные религиозные течения, заявляется еще одна многочисленная категория путешественников - пилигримы. Во время колониальных захватов и географических открытий арабов (VIII в) и европейцев (Марко Поло, XII в) записано значительное наследие в настоящее время рассказов о путешествиях. С XV в европейская экспансия усиливается. Начиная с XVI в жители Северной Европы регулярно выезжали на лечение минеральными водами, по образованию в известных учебных их центров Италии, к памятникам великих цивилизаций в Южной Европе. Понятие "тур" - "Большой тур" - появляется в 1750-е годы и касается развлекательных и учебных поездок представителей высших общества Туры, которые изначально длились два - три года, постепенно сокращаются, одновременно количество таких путешествий растет, расширяется также социальное представительство их потребителей. В память многие молодых людей, которые путешествовали преимущественно культурными центрами Европы, посещали города и достопримечательности Испании, Франции, Италии и Греции, оставили мемуары, дневники, путеводители. Это были не только литературные, но и учебные произведения, лучшей иллюстрацией среди которых заметки Гете об Италии.

Однако древние путешествия - паломничества, выезды дипломатических посольств, кругосветных путешествия (экспедиции), походы купечества - считают лишь предысторией туризма. Согласно современным взглядам на туризме, первые путешественники не являются туристами, поскольку они не имели "настоящей" мотивации: путешествие не было удовольствием, осуществлялась не по своей воле и не была самоцелью. Напротив, наиболее чаще путешествия были (физически и морально), сложными в технологическом аспекте, и, наконец, были лишь средством достижения цели. Главными мотивами были торговля и коммерция, открытие новых земель, завоевания, религиозные миссии и т.д. Часто это были достаточно сложные, связанные с риском для жизни перемещения больших групп людей. Организация таких путешествий и странствий требовала определенной подготовки, знаний, в т.ч. умений предвидеть, планировать, поощрять (мотивировать), направлять и координировать деятельность людей, есть все то, что мы сегодня называем управлением. Уже тогда в обществе ценились такие человеческие качества, как инициативность, ответственность, способность рисковать.

Периоды, года Научные подходы и школы Главные проблемы предприятий Ключевые решения менеджмента Принципы управления

Начало XX - 20-е годы XX века Научная и административная школы Эффективное функционирование крупной организации Интенсификация Формирование иерархических структур менеджмента Нормирование труда Научный отбор и обучение персонала

Функциональная специализация

30-50-е годы XX века Школы человеческих отношений и поведенческих наук Максимизация выпуска и эффективность Мероприятия по увеличению производительности труда путем удовлетворения работников Работник - центральный ресурс

Мотивационное управление (мотивация деятельности работника, группы и т.д.)

50-60-е годы XX века Школа количественных подходов Оценка рациональности решения Рациональное распределение ресурсов Применение методов количественных измерений

Моделирование - основа исследования операций

50-60-е годы XX века Процессный

ПОДХОД Усиление управленческого контроля над всеми параметрами бизнеса Проектирование процессов, обеспечивающих добавленную стоимость (ценность) Взаимозависимость и взаимосвязь элементов управленческого процесса Каждый элемент процесса одновременно сам является процессом Связующие процессы: процессы коммуникаций и принятия решений

50-е - конец 60-х годов XX века Системный подход Рациональность структур управления внутренним и внешним средой Построение систем Целостность, неадаптивность

эмерджентность

и другие системные принципы

70-е годы XX века Адаптация к внешней среде Стратегическое планирование Предприятие - открытая экономическая система Принцип \"черного ящика\" Принцип обратной связи

1971-1980 гг. Ситуационный подход Успешное конкурентное позиционирование на рынках Стратегическое управление Ориентация на запросы потребителей и человеческий фактор

1981-1985 гг. Эффективная реализация определенных целей Формирование культуры организации Сопоставимость стратегии и культуры

1986 - конец 80-х годов XX века Проблема гибкости и адаптивности к росту и ускорения изменений Инновационный менеджмент Обновление продукции Изменение технологий Развитие организационного потенциала

1990 г. - до сих пор Новые подходы с использованием теории хаоса, управление за слабыми сигналами т.д. Максимальное использование всех возможностей менеджмента Управление средой Формирование организационных компетенций Создание организации на основе самообразования Осмысление систем Лидерство Индивидуальное мастерство

Групповое обучение и др.

В предыстории туризма выделяют следующие этапы:

- античные путешествия - основными мотивами путешествий были образование, паломничество, торговля, лечение, спортивные соревнования;
- путешествия в Средневековье - основными мотивами были религиозные миссии, образование, аристократические отношения;
- путешествия Нового времени - основные тенденции отдыха определила промышленная революция. Это длинный этап, в течение которого сформировались первые формы упорядочения и организации совместного труда

В развитии отечественного туризма можно выделить этап предыстории. Географическое положение Украины - на пересечении торговых путей между Западом и Востоком - от древних времен обеспечивало устойчивые связи, которые были основой различных контактов. С принятием христианства эти контакты еще более укрепились за счет приезда из Византии представителей церкви, переводчиков, переписчиков книг т.д. Торговые связи украинских и приезжих путешественников, описания их путешествий содержат информацию о тогдашней жизни и взгляды на отдых.

Есть несколько подходов к определению этапности развития гостеприимства и туризма. Некоторые исследователи предлагают чисто хронологический подход, рассматривая постепенное возникновение и развитие форм гостеприимства от стародавнего мира, средневековья, XVIII, XIX вв. до XX в. Существует взгляд, согласно которому в истории туризма следует выделять доиндустриальный период (до 1840 г.); эпоху железных дорог; эпоху автомобилей, реактивных самолетов и круизов. Другие хронологии, основанные на определенном сочетании путей развития гостеприимства и туризма, предлагают выделять предысторию (до начала XIX в.), элитарный туризм (начало XIX - начало XX вв.), становления массового туризма (начало XX века), современный этап - массовый туризм (после Второй мировой войны).

На наш взгляд, следует акцентировать внимание на том, что специфика каждого из этапов формировала предпосылки для дальнейшего развития и в организации туристической деятельности, становления постиндустриального, т.е. информационного, туристического производства. Именно поэтому в истории гостеприимства и туризма предлагается выделять:

- предысторию туризма, которая охватывает возникновение и развитие основных форм гостеприимства в древнем мире и в средние века, эпоху Возрождения до конца XVIII в.;
- зарождение предпосылок индустриализации гостеприимства и туризма, развитие элитарного туризма, зарождение специализированных учреждений по производству туруслуг (XIX - начало XX вв.);
- становление социального туризма (первая половина XX в. до Второй мировой войны);
- индустриальное развитие массового туризма во второй половине XX века, во время которого индустрия туризма сформировалась как межотраслевой комплекс по производству товаров и услуг для туризма

Современные исследования тенденций развития туризма свидетельствуют о постепенном переходе к постиндустриальному развитию туристической обслуживающей-производственной деятельности в условиях глобализации общественного развития.

Сопоставление этапов развития менеджмента и туризма проводится в хронологической последовательности и позволяет выделить в развитии менеджмента отечественного туризма следующие фазы:

- предварительную фазу - до XIX в;
- начальную фазу - 1800-1917 гг;
- фазу развития профессионального менеджмента в туризме - 1917 - 1990 ;
- фазу распада централизованных организационных структур туризма и создание туристических предприятий различных форм собственности - с 1991 г до сих пор

Детализация этого подхода позволяет провести периодизацию менеджмента туризма на территории, в которые входила в свое время Украина

1 Просветительский этап (до 1890 ), который характеризуется отдельными примерами экскурсий, походов, которые проводились прежде всего в целях образования и сбора научно-географической и краеведческой информации Туризм и экскурсии в значительной мере способствовали выполнению социальных программ по повышению образовательного уровня населения, развития культуры и т.д. Поэтому не случайно наиболее активно их использовали революционно-демократического круга интеллигенции Российской империй.

2 Предпринимательский этап (1890-1920), который характеризуется быстрым развитием туристической инфраструктуры - ресторанов, гостиниц, транспортной сети На туристическом рынке четко прослеживаются два основных сегмента - элитарный туризм богатых слоев и экскурсионный, рекреационный туризм интеллигенции Появляются туристические фирмы, бюро, компании, клубы, общества.

3 Организационные-централизованный этап (1920-1960), который определяется доминированием идеологической функции над хозяйственной Возникновение в 1928 г Общества пролетарского туризма заложило основы монополизации туризма Передача туризма и экскурсий до сведения профсоюзов еще более монополизировала отрасль При этом туризм развивался очень быстро, время стоит отметить, что его развитие было экстенсивным - путем охвата новых ресурсов и территорий В результате сформировалась материальная база социального и самостоятельного туризма, одна из крупнейших и самых дешевых в мире конце этого периода в туризме обострились противоречия, связанные прежде всего с невозможностью удовлетворения рекреационных потребностей всего населения при сохранении низких цен на отдых.

4 административно-нормативный этап (1969-1990 ), который характеризуется быстрыми темпами развития социального туризма и еще быстрее отставанием качества обслуживания от стандартов индустрии туризма западных стран Стимулирование развития туризма осуществлялось исключительно административными методами, что обостряло имеющиеся противоречия Положительными результатами этого периода следует считать рост интереса науки к проблемам туризма, создание системы рекреационного проектирования, начало формирования новой профессионально-квалификационной структуры и системы непрерывной подготовки кадров для туристической сферы конце периода стали очевидными невозможность решения задач интенсификации и повышения качества туристического обслуживания в пределах административно-командной системы.

5 Переходный этап (с 1991 г до сих пор), во время которого выявляются новые тенденции развития туристического хозяйства в условиях становления рыночной экономики:

- изменение структуры рекреационных потребностей и начало сегментации туристического рынка;
- переход от монопольного туристического хозяйства в многоукладного, активное развитие малых и средних туристических предприятий;
- переход к использованию природных ресурсов и культурного наследия на основе рыночных отношений;
- переход от административного регулирования функций туристского хозяйства к экономическому стимулированию туристского рынка на протекторат законодательной основе

**Практическое занятие.**

1. Рыночная экономика и менеджмент: понятия, сущность, опыт менеджмента за рубежом, возможность его использования в России.
2. Основные понятия и управленческие категории.
3. Основные этапы развития менеджмента. Развитие менеджмента в России.
4. Особенности туризма и сферы услуг как объекта управления

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Роль туризма в мировой экономике.
2. Социально-экономические факторы развития туризма.
3. Содержание и виды потребностей современного человека в туристских услугах.
4. Особенности туристского потребления.
5. Организационно-правовые формы и формы собственности в сфере тур деятельности.
6. Социальный туризм.
7. Виды предпринимательской деятельности в туризме.
8. Роль государства в развитии туристской индустрии.

### **Тема 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА (ОПК-2)**

#### **Лекция.**

1. Функция планирования в менеджменте туризма
2. Функция организации в менеджменте туризма
3. Функция мотивации в менеджменте туризма
4. Функция контроля в менеджменте туризма

Реализацию деятельности предприятий и организаций в любой сфере называют функционированием, то есть когда происходит процесс планирования деятельности (на день, месяц, год и т. др.); организуются ресурсы необходимые для выполнения планов. В производственном процессе происходит преобразование ресурсов и выполнения определенных задач. В связи с этим возникает необходимость оценить степень достижения поставленных целей (с формулируемых планов) благодаря решению соответствующих задач, эффективность средств (технологий) их реализации, внести определенные коррективы. Такая повседневная работа предполагает выполнение ряда конкретных управленческих действий, которые на практике циклически повторяются - это функция управления.

Функции управления можно охарактеризовать как вид деятельности, необходимый для организации и руководства тем или иным объектом управления в туризме. Иными словами, функции управления - это виды управленческого труда, связанные с воздействием на объект управления, которые осуществляются специальными приемами и средствами, а также сопутствующая организация.

Функции менеджмента по-разному проявляются на разных стадиях управленческой деятельности и являются действиями, направленными на решение проблемы, которая возникает. При этом на каждой стадии управления реализуются все и функции, но ведущей из них является одноименная со стадией, а другие играют роль вспомогательных. Функции составляют один из основных компонентов, определяет содержание управления, а стадии - последовательность реализации функций в пределах единичного управленческого цикла. Таким образом, процесс управления является последовательным цепью циклически повторяющихся функций - видов деятельности субъекта, которые определяют содержание управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Впрочем с основания и для большей детализации и классификации функций менеджмента на основе существенных признаков сходства и различия:

- относительная обособленность управленческих действий от других в процессе управления, в определенной степени их самостоятельность;
- однородность управленческих действий по составу, их взаимосвязь и направленность на достижение одной цели;
- стабильность действий, включаемых в функции управления, т.е. они должны быть не одноразовыми, а такими, которые периодически повторяются



В таком случае специалисты предлагают альтернативно выделять: информационно-аналитическую функцию, планирования организации, функции координации, регулирования, контроля и руководства

Информационно-аналитическая функция включает все действия по оперированию информацией и предусматривает сбор, обработку, анализ и оценку информации с целью повышения эффективности деятельности в определенной сфере Эта функция полностью соответствует указанным критериям: управленческие действия, которые ее образуют, относительно обособленные в процессе управления и не с чисто техническими Они однозначно однородные, поскольку сбор, обработка анализ и оценка связаны единым предметом (информацией) и направлены на достижение одной цели - создание условий для реализации других функций управления Эти действия стабильные, поскольку являются атрибутами стадии любого управленческого цикла.

Функция обусловлена тем, что все операции, действия и мероприятия в любой организации реализуются на основе информации, которая попадает из внешней среды и аккумулируется в самой организации Субъект управления также требует информации, которая будет основой для дальнейших управленческих действий и на стадии принятия решения, и на стадии его реализации Именно поэтому информационно-аналитическую функцию составляют перед действия по сбору информации, которая затем подлежит анализу Анализ информации, в свою очередь, - это эмпирическое исследование, результатами которого оценочные выводы о ситуации, сложившейся Инструментами такого исследования являются общие и специальные научные методы, позволяющие сформулировать репрезентативные и достоверные выводы, а в случае, когда не удастся собрать полную информацию о ситуации.

Функция планирования заключается в определении и обосновании системы в целом и ее отдельных звеньев направлений деятельности, целей и задач, а также путей их реализации Эта функция призвана обеспечить деятельность и предполагает формулирование целей и разработку программы ее достижения Основой для планирования становятся результаты реализации информационно-аналитической функции, на основе которых все субъекты в правления на всех уровнях менеджмента определяют и обосновывают цели и задачи, разрабатывают проекты планов, рассматриваются и утверждаются в дальнейшем Следовательно, планирование реализуется путем выбора оптимальных вариантов действий в необходимом направлении.

Организационная функция выражается в формировании и приспособлении субъекта и объекта менеджмента к выполнению поставленных задач Для этого принимают меры по привлечению финансовых, технических, кадровых и других ресурсов, а также ориентируют их на решение поставленной задачи Задачи, стоящие перед организацией, можно успешно решить только тогда, когда эффективно и правильно использовать все ресурсы.

Функция координации должна обеспечивать согласованность действий для успешного достижения цели В процессе координации прежде устанавливается и поддерживается пропорциональность в деятельности различных элементов систем мы на всех стадиях процесса управления Реализуется она путем уточнения функций, согласование целей и задач, планов и действий Это одно из основных средств повышения эффективности деятельности, поскольку дает с могу сосредоточить усилия в необходимом направлении, избегать параллелизма и дублирования.

Функция регулирования реализуется с целью поддержания динамического равновесия системы при деятельности любой организации в любой сфере Регулирование способствует адаптации организации к постоянным изменениям ситуации, обеспечивает предотвращение отклонением от запланированных действий и их устранения.

Довольно часто функцию регулирования включают в организационной Впрочем следует помнить о существенной отличие управленческих действий по каждой из функций: организационная функция обеспечивает конструирование (создание) системы и подготовку для выполнения поставленных задач, установка необходимых для этого отношений между структурными единицами, а регулирование направлено на своевременную коррекцию действий исполнителей. Значимую роль при регулировании играет связь между субъектом и объектом управления, поскольку хорошо налажена система обмена информацией позволяет не только устранять отклонения в деятельности, но и предотвращать и им Регулировка осуществляется преимущественно путем распорядительной деятельности субъекта в форме приказов, указаний, распоряжений.

Функция контроля - это система наблюдения и проверки для выявления отклонений от плана достижения определенной цели в процессе любой деятельности. Неотъемлемым компонентом контроля является учет изменений в процессе деятельности.

Основанием для контроля является информация о функционировании объекта управления - о конкретных ситуации, осложнения, возникающие об отклонении от заданных действий и т.д. Контроль, который должен обеспечивать единство управленческого решения и его реализации, направляется на повышение эффективности, поскольку в результате оказываются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем можно распространяется ты в деятельности всей организации.

Функцию руководства, которая пронизывает всю систему менеджмента, справедливо можно назвать собственно функцией управления. Она отражает отношения между субъектом и объектом управления как индивидами. В организации проявляется человеческий фактор, характеризующий социально-психологический сторону менеджмента. От эффективности выполнения этой функции руководства зависит уровень реализации других функций менеджмента. Все функции одинаково важны для любой организации. Каждая из них имеет специфический характер, особое содержание, и все они взаимообусловлены и взаимосвязаны. Одна функция влияет на другие и наоборот.

На практике мы довольно часто видим подтверждение такого единства и целостности. Для того, чтобы обеспечить будущее предприятия (организации) менеджер должен спланировать деятельность спланированной работы, необходимость организовать, подготовить рабочих для ее выполнения. Качество труда в значительной мере зависит от побудительных мотивов, которые предложит менеджер. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, потребностей, а проконтролировать процесс труда. Таким образом, реализуется взаимообусловленность и взаимосвязь и все управленческие функции становятся единым, целостным процессом.

Каждая функция менеджмента является жизненно важной для организации. Функция планирования, фактически, закладывает основы для реализации других функций и считается главным, поскольку функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов предприятия. Менеджеры высшего уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры низкого уровня (линейные) заняты подбором кадров и организацией их работы. Но на всех уровнях управления выполняются все четыре функции, ведь любого менеджера оценивают по двум основным критериям: результативности (возможностью достичь желаемого результата) и эффективности (возможностью достичь этого результата при наименьших затратах).

Кроме того, функции менеджмента универсальны для всех типов организаций независимо от сферы их деятельности, поэтому они обязательно присутствуют в менеджменте туризма. Их выражение в процессе управления в этой сфере имеет свою специфику, которая определяется спецификой менеджмента туризма и его отличием от классического менеджмента.

### **Практическое занятие.**

1. Дайте определение процессу управления.
2. Какова связь процесса управления и его функций?
3. Какие функции управления осуществляют прямую, а какие — обратную связь?
4. В чем выражается взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия?
5. Перечислите и охарактеризуйте виды управленческих работ для туристских организаций.
6. Для чего организации туризма нужна грамотно сформулированная миссия?
7. Может ли миссия организации быть сформирована единолично — руководителем организации? Если нет, то обоснуйте, почему это неприемлемо.
8. Сформулируйте определение целей организации и конкретизируйте их примерами.
9. Что понимается под концепцией предприятия? Чем концепция отличается от миссии и целей организации?
10. В чем состоит разница между стратегическим и текущим планированием?
11. Перечислите требования, предъявляемые к эффективной реализации функции контроля.
12. Опишите алгоритм возможных действий по оценке отклонений фактических результатов деятельности организации от запланированных.
13. Что такое «контролинг»? Чем он отличается от обычной системы контроля?

14. Какие возможные действия по отношению к персоналу может предпринять руководство организации туризма на основе анкетирования туристов: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?

### **Задания для самостоятельной работы.**

*Повторите изученный материал и подготовьте ответы на нижеприведенные темы:*

*Классификация функций менеджмента: информационно-аналитическая, функция планирования, организационная функция, функция координации и регулирования, функция контроля и руководства.*

## **Тема 7. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ (УК-6)**

### **Лекция.**

1. Понятие принцип в менеджменте туризма
2. Классификация принципов в менеджменте туризма
3. Принципы менеджмента по Ф. Тейлору
4. Принципы менеджмента по А. Файолю
5. Принципы управления по Г. Кунцу

Принципы менеджмента в туризме основываются на классических принципах менеджмента - важнейших руководящих правилах, положениях и нормах поведения, руководствуясь которыми органы управления обеспечивает эффективное развитие организации.

В любой науке принципы являются руководящим началом. Выявлены и сформулированы в соответствии с уровнем развития науки закономерности становятся принципами и играют определяющую роль в деятельности, в т ч в менеджменте. Итак, принципы менеджмента раскрывают основные идеи, закономерности, в которых выявляются связи между различными структурами управленческой системы, и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций.

К важнейшим принципам эффективного менеджмента относятся:

- целостность;
- иерархичность;
- целевая направленность развития;
- научная обоснованность и оптимальность;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- демократизация

В каждом принципе различной степени проявляются политические, организационные и технологические аспекты. В одних преобладают политические свойства, в других - организационные или технологические.

Есть несколько подходов к классификации принципов управления. Г. Эмерсон в 1912, например, выделял 12 принципов производительности. Классик менеджмента, Ф. Тейлор, предложил такие принципы научного управления:

- разработка оптимальных методов работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- абсолютное соблюдение разработанных стандартов;
- подбор, обучение, расстановка работников на те рабочие места и постановка им таких задач, с которыми они принесут наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда (меньший результат - меньше оплата, большие результаты - больше оплата);
- использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специальным направлениям;
- поддержка дружеских отношений между работниками и менеджерами

А Файоль положил принципы управления в основу своей \"теории администрирования\" и объяснил сущность 14 основных административных принципов в работе \"Общее и промышленное управление\" (1916): разделение труда, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов совместном (общем) интереса, вознаграждение, централизация, скалярное цепь (линия власти), порядок, устойчивость должностей личного состава, инициатива, \"честь мундира\".

Структурировано и полно представили принципы управления Г Кунц, сформировав группы: 10 принципов планирования, 15 - организации, 10 - мотивации и 14 принципов контроля

На современном этапе предлагают разделять принципы управления на основные и частные. К основным относятся принципы:

- приспособленности - менеджмент разрабатывает руководство к действиям для всех сотрудников предприятия;
- системности - менеджмент охватывает всю систему, учитывая ее внешние и внутренние взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы туризма в целом;
- многофункциональности - менеджмент охватывает материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда) и содержательные (достижение конечной цели) аспекты деятельности;
- интеграции, который предусматривает, что внутри системы различные отношения и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне предприятия может происходить разделение на различные \"миры\";
- ориентации на ценности, которым предусматривается, что менеджмент туризма привносит к окружающему миру определенные представления о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг.

Некоторые из частных принципов управления имели место в отечественной экономике с 20-х годов XX века, позже обогащались, а в условиях рыночных реформ приобретают чрезвычайной важности частности выделяют т такие частичные принципы:

- оптимального соотношения централизации и децентрализации управления - оптимальное делегирование полномочий при принятии управленческих решений Важное значение имеет умелое использование единоначальства и коллегиальности в управлении;
- научной обоснованности;
- плановости;
- сочетание прав, обязанностей и ответственности;
- автономии и свободы;
- иерархичности и обратной связи;
- мотивации;
- демократизации управления;
- государственной законности системы менеджмента;
- органической целостности объекта и субъекта управления;
- устойчивости и мобильности системы управления

Последнее время усилились тенденции к возрастанию роли персонала в управлении и, соответственно, увеличиваются требования к учету человеческого фактора Менеджмент все больше направляется на человека Значительная внимание уделяется стилю управления, общим ценностям персонала, его причастности к управлению предприятием Повышается роль таких принципов менеджмента, как:

- лояльность к работникам;
- ответственность (обязательное условие успешного менеджмента);
- коммуникации;
- атмосфера, которая способствует раскрытию способностей работников;
- долевое участие каждого работника в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения окружающей среды;

- использование методов работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворение работой;
- умение слушать всех: покупателей, поставщиков, партнеров, работников фирмы;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к сотрудникам;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- видение перспектив организации (четкое представление, какой она должна быть);
- высокое качество личной работы и постоянное ее совершенствование

Обобщая подходы современных школ менеджмента, следует отметить, что основу управленческого процесса определяют следующие тенденции:

- отказ от приоритета принципов классических школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется прежде рациональной организацией производства продукции, снижением затрат (расходов), развитием специализации, то есть воздействием управления на внутренние факторы производства. Зато первоочередной становится вопрос гибкости и способности адаптироваться к постоянным изменениям в внешней среде. Значение факторов внешней среды резко возрастает в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в т.ч. политических, социальных, экономических), которые формируют среду менеджмента организации;
- использование в управлении теории систем, что упрощает рассмотрение организации в единстве ее составляющих, неразрывно связанных с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации находятся у во внешней среде: организация в своей деятельности зависит от информации и других ресурсов, которые попадают в нее извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде;
- применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование организации обусловлено реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые существенно влияют на работу организации в определенный период. Это свидетельствует о важности специфических приемов выделения значительных факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать целей;
- необходимость уделять внимание таким факторам, как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работников, мотивация взаимоотношений в коллективе и реакция работников на изменения.

Среди важных принципов, на которых рекомендуют базироваться менеджерам, часто называют: благосклонное отношение ко всем работникам организации, ответственность менеджеров всех уровней за успешную деятельность предприятия, коммуникация (горизонтальная и вертикальная) как внутри, так и за пределами организации, создание атмосферы открытости, честности, доверия к работникам, содействие реализации их талантов, стремлений к постоянному совершенствованию как личной работы, так и работы организации.

Практическое воплощение новых принципов менеджмента сложное и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменения психологии работников (в т.ч. менеджеров), повышения их квалификации и росту личного потенциала. Основой этого является классификация принципов по критерию видов деятельности, в совокупности представляющих управление как социальное явление. В таком случае принципы менеджмента можно поделить на три группы - кибернетические, организационные и социально-психологические.

Кибернетические принципы определяют основы работы с информацией. Объемы работы с информацией, справедливо выделяется в относительно самостоятельную составляющую синтетической управленческой деятельности, становятся во значительную часть такой деятельности на любом иерархическом уровне. При ее реализации необходимо руководствоваться принципами адекватности, обогащения, перехода информации в знания субъекта, верификации.

Принцип адекватности означает, что работа с информацией - совокупностью сведений, которые всесторонне характеризующие изучаемое явление, сферу деятельности, - в системе менеджмента не должна изменять, а тем больше искажать первоначальную сущность. Эффективность и результативность управленческой деятельности и состоянии сферы управления в соответствии напрямую зависят от точности отображения реальной действительности, воспринимается субъектом в виде информации. К информации, которая попадает в систему менеджмента, выдвигают требования, соблюдение которых обеспечивает максимально возможную точность отражения реальной действительности: объективность, достоверность, полнота, своевременность, полезность, удобство обработки, конфиденциальность.

В процессе работы с информацией осуществляются разнообразные операции, в результате которых она может принимать различные формы. Однако точность отражения реальной действительности должна храниться на первичном уровне.

Принцип обогащения характеризует процесс "очистки" информации в процессе ее преобразования от элементов, которые не имеют существенного полезной нагрузки. К системе управления сведения попадают из разных источников и в разной форме, поэтому основными задачами работы с информацией является приведение в таком виде, который является наиболее приемлемым для соответствующего звена системы управления, и определение сущности отраженного в информации явления, факту.

Принцип перехода информации в знания субъекта основывается на том, что сведения, составляющие информацию, имеют обособленное, абстрактный характер чисто информативного назначения до тех пор, пока они не будут осознаны и не перейдут на новый уровень процесса познания. Следовательно, речь идет о целостном и всестороннем осмыслении реальной действительности субъектом управления. Для успешной реализации этого принципа необходимо, чтобы информация, которая является предметом управленческой деятельности, отвечала таким требованиям, как: прямое или косвенное отношение к явлению (сферы деятельности), требующее управления; достаточность по содержанию и объему; достоверность.

Принцип верификации предусматривает проверку истинности теоретических положений на практике, установление достоверности полученных сведений и сообщений, направлено на обеспечение объективности отражения реальности в управленческой деятельности.

### **Практическое занятие.**

1. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, модель мотивации Ф. Герцберга, теория мотивации Д. МакКлелланда.
2. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.
3. Элементы системы мотивации труда. Действия кадровой службы для мотивирования труда на предприятиях сервиса и туризма.
4. Сущность стимулирования, его виды. Требования к организации стимулирования труда. Формы оплаты и стимулирования труда.

Комплексная программа оплаты и стимулирования труда

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Основные принципы менеджмента (по Файолю).
2. Методы разработки управленческих решений.
3. Особенности разработки и реализации управленческих решений в туристской индустрии

## **Тема 8. СИСТЕМА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ (УК-6)**

### **Лекция.**

1. Сущность методов менеджмента в туризме
2. Организационно-административные методы
3. Экономические методы
4. Социально-психологические

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Методы управления - совокупность инструментов (приемов и способов) воздействия на объект управления для достижения поставленных перед ним целей с наименьшими затратами времени и других ресурсов. Они отражают важную характеристику управленческой деятельности - способ управления, с их помощью реализуется основное содержание управленческого труда. При решении определенной задачи в методах предлагаются менеджеру система правил, приемов, подходов, которые сокращают затраты времени и ресурсов на постановку и реализацию целей. Специфика приемов и средств воздействия (содержание) определяет прямое или опосредствованное влияние, которое будет осуществлено в конкретной ситуации (организационная форма), касается постановки задач и создания стимулирующих факторов (функция, роль), ориентирована на систему (объект) управления - фирму, подразделение, отдел, компании и т.д. (направленность). Наконец, направленность методов менеджмента всегда одна - на работников, различные виды трудовой деятельности, в частности туристической.

Сущность методов менеджмента определяется характером воздействия, обусловленным взаимодействием целей организации, объекта управления, спецификой деятельности и средств, используемых для управления ею. Методы и менеджмента применяются в процессе всей управленческой деятельности. При этом объектами, которыми управляют, являются организации, их структуры и трудовые коллективы.

Главной задачей менеджера является выбор метода, который в определенной ситуации будет наиболее эффективным. Важно отметить, что основу практики управления составляет комбинирование различных методов. Определиться в этом вопросе помогает классификация методов по определенным критериям.

В экономической литературе можно встретить классификации по различным критериям. Одни авторы классифицируют методы в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы. Такой подход позволяет отразить те административные, экономические и социальные воздействия на систему, которой управляют. Другие кладут в основу способы и приемы влияния, используя самые критерии. Есть классификации, которые берут за основу мотивы поведения субъекта, направленность воздействия, процесс воздействия, характер управления.

Наиболее обобщенной и широко употребляемой является классификация, по которой методы менеджмента делятся на организационно-административные, экономические, социально-психологические и, что очень актуально, учитывая развитие информационных технологий и их использование в туристической сфере, методы работы с информацией.

К организационно-административным относятся методы, которые формируют и обеспечивают функционирование системы. Они основаны на прямых обязательных для исполнения приказах и рекомендациях, директивных указаниях.

Экономические методы базируются на сознательном использовании объективных экономических законов и стимулов.

Социально-психологические методы - собственно методы управления системой - направлены на регулирование социально-психологических процессов в коллективе, повышение активности работников.

Методы работы с информацией фактически представлены методом синтеза, выборочной обработки, комплексным методом и другими специальными подходами к оперированию информацией специального назначения.

Согласованная и целенаправленная работа коллектива обеспечивается правильным выбором и использованием всех методов управления. В зависимости от специфики предприятия, социально-экономической ситуации их соотношения может быть различным, однако они не имеют противопоставляться и призваны взаимно дополнять друг друга.

### **Практическое занятие.**

1. Модель современного менеджера: критерии-требования к современному менеджеру.
2. Понятие власти и её основы. Баланс власти. Формы воздействия руководителей на подчиненных. Специфика влияния: эмоциональное и рассудочное влияние. Способы положительного влияния.
3. Лидерство и авторитет менеджера. Основные виды управления.

4. Классификация стилей руководства. Их сравнительная характеристика. Эффективность различных стилей работы руководителя. Управленческая решетка.

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Раскройте сущность методов управления.
2. Как классифицируются методы менеджмента?
3. Как оказывается системность методов управления?

**4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

**4.1. Распределение баллов:**

4 семестр

- текущий контроль – 52 балла
- контрольные срезы – 2 среза: 8 баллов, 10 баллов
- премиальные баллы – 30 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	ОСОБЕННОСТИ ТУРИСТСКОГО О РЫНКА	Собеседование	8	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
		Опрос	10	Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание.
2.	ВНУТРЕННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	Собеседование(контрольный срез)	8	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.



	ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ	Опрос	10	Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание.
3.	ОРГАНИЗАЦИ Я РАБОТЫ ТУРОПЕРАТО РА С ТУРАГЕНТОМ	Собеседо вание	6	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
		Опрос	8	Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание.
		Выполне ние практичес ких заданий	10	10 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов; 8 балла – студент выполнил работу, допустив ошибку и или недочет; 6 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 2 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
4.	СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИ Е МЕНЕДЖМЕН ТА ТУРИЗМА	Тестиров ание(кон трольны й срез)	10	10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте 5 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте 3 балла – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте. Менее 25% правильных ответов баллов не дает

5.	Премияльные баллы	30	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 15 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 15 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 15 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 5 / 15 / 20
6.	Ответ на экзамене	30	10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно» 18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо», 25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».
7.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы на экзамене	10	Студент предоставил доклад-презентацию по преподаваемой дисциплине
8.	Итого за семестр	100	

#### 5 семестр

- текущий контроль – 70 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 50 баллов
- ответ на экзамене: не более 10 баллов

#### Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА	Собеседование	9	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
		Опрос	10	Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание.
2.	ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА	Собеседование	8	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

		Опрос	10	Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание.
		Кейс(контрольный срез)	10	10 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов; 8 балла – студент выполнил работу, допустив ошибку и или недочет; 6 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 2 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
		Собеседование	8	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
3.	ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ	Опрос	10	Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание.

		Подготов ка электронн ой презентац ии	15	<p>Презентация подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:</p> <p>15 балла – содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;</p> <p>- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;</p> <p>- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;</p> <p>- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.</p> <p>10 балла – презентация соответствует теме, структура и оформление отвечает вышеперечисленным требованиям, студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>6 балла - презентация соответствует теме, структура отвечает вышеперечисленным требованиям, студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию. В оформлении имеются недоработки.</p> <p>4 балла – в структуре и оформлении презентации имеются недоработки, материал представлен в презентации не рационально, мало иллюстративного материала, студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы;</p> <p>3 балла – в структуре и оформлении презентации имеются недоработки, материал представлен в презентации не рационально, мало иллюстративного материала, студент не владеет информацией по теме, не отвечает на задаваемые вопросы;</p>
4.	СИСТЕМА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ	Тестирование(контрольный срез)	10	<p>10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте</p> <p>5 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте</p> <p>3 балла – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.</p> <p>Менее 25% правильных ответов баллов не дает</p>

5.	Премияльные баллы	50	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 15 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 15 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 15 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 5 / 15 / 20
6.	Ответ на экзамене	10	3 балла – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно» 6 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо», 10 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».
7.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы на экзамене	10	Студент предоставил доклад-презентацию по преподаваемой дисциплине
8.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно
Менее 50	Неудовлетворительно

#### 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Выполнение практических заданий

#### Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТУРОПЕРАТОРА С ТУРАГЕНТОМ

1. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.
2. Почему принятие решений рассматривается, как основа любого процесса управления в организации. Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)
3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

**1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации (смотреть список в Приложении 1). На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.**

2. В чем проявляются особенности личностных характеристик ЛПР при принятии государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### Кейс

#### Тема 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

*Деловая ситуация (кейс-задание) «Тайм-менеджмент на предприятиях туризма и сферы услуг»*

*Методические указания*

Познакомьтесь с материалами, описывающими рабочую ситуацию в российской туристской фирме «Ост-Вест». Прокомментируйте данную ситуацию с точки зрения тайм-менеджмента (назовите очевидные проблемы). Предложите пути решения проблемы в терминах целеполагания. Составьте и запишите план достижения цели с учётом основных принципов тайм-менеджмента.

Компания «Ост-Вест» входит в число пяти крупнейших туроператоров, которые специализируются на детском отдыхе. Она разрабатывает маршруты и программы, заключает договоры с отелями, транспортными и принимающими компаниями, обеспечивает сопровождение групп. Готовый продукт «Ост-Вест» продает через агентскую сеть — 1470 турагентств по всей России, работающих за комиссионные.

Программы детского отдыха приносят компании около 70% оборота (в 2010 году выручка «Ост-Вест» составила 118 млн руб.). Основные объемы продаж в этом бизнесе приходятся на лето. В осенние, весенние, новогодние каникулы, а также на майские праздники спросом пользуются детские экскурсионные туры, но количество групп несравнимо меньше, чем летом (15% зимой против 85% летом). «Рентабельность на массовых направлениях в туризме в лучшем случае достигает 5%, поэтому что-то заработать мы можем только на больших объемах. Зимой же их хватает только на то, чтобы покрыть затраты на содержание детского отдела из шести человек, а сотрудники оказываются недозагруженными», — поясняет генеральный директор компании «Ост-Вест» Зоя Бондарь.

Предоставлять сотрудникам в межсезонье оплачиваемые отпуска было бы слишком накладно. Отправлять людей в неоплачиваемые — значит потерять команду и навредить бизнесу. Выход — занять людей в новых направлениях. Компания предлагает клиентам широкий ассортимент программ — лагеря в Турции, Болгарии, Словакии, Венгрии и Греции, языковые курсы на Мальте. Помимо зарубежного отдыха «Ост-Вест» организует программы в Краснодарском крае, Крыму и Подмосковье. Иностранцы составляют примерно 70% продаж, российские — около 30%. На данный момент зарубежные предложения в большинстве своем выигрывают по соотношению цена—качество.

Летом шесть сотрудников детского отдела работают с полной отдачей. В осенние, весенние и новогодние каникулы они предлагают автобусные туры для детей. Однако в межсезонье количество экскурсионных групп значительно меньше, и сотрудники часто сидят без дела.

Оптимальное решение для «Ост-Вест» — найти такой же массовый продукт для зимы, каким является детский отдых летом. Руководство фирмы рассматривает ряд вариантов. Спортивный туризм — еще одно из потенциальных направлений развития туроператора. В прошлом году 15% детей, отправленных на летний отдых, поехали в составе спортивных групп, а течение года компания организовывала спортивные сборы для пловцов, баскетболистов, футболистов, для детей, занимающихся спортивными танцами. У «Ост-Вест» также был опыт организации любительских детских соревнований по каратэ в Турции.

Другой перспективный путь — набирающий популярность оздоровительный и лечебный туризм. Для партнеров из Восточной Европы, с которой «Ост-Вест» сотрудничает по части детского туризма, это стратегическое направление развития. В Словакии, Венгрии, Чехии есть множество бальнеологических курортов, хороших санаториев и специалистов, цены ниже, чем в Западной Европе, и не выше, чем в России. Кроме того, в этой нише пока нет явных лидеров.

## Опрос

### Тема 1. ОСОБЕННОСТИ ТУРИСТСКОГО РЫНКА

1. Что такое рынок? 2. Рынок туристских услуг. 3. Структура туристского рынка. 4. Факторы туристского рынка. 5. Типы туристских предприятий. 6. Участники туристского рынка. 7. Туроператор. 8. Турагент

### Тема 2. ВНУТРЕННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ

1. Вспомните характеристики основных типов организационных структур управления предприятием. Приведите примеры агентских и операторских компаний, для которых характерна та или иная организационная структура.
2. Какие на ваш взгляд типы организационной культуры характерны для предприятий туристской сферы города Тамбова.
3. Как сотрудник рядовой турфирмы определяет, что входит в его должностные обязанности, а что нет?
4. Определите идеальный для вас тип менеджера по туризму.

### Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТУРОПЕРАТОРА С ТУРАГЕНТОМ

1. На ваш взгляд, агентские сети – бизнес прибыльный?
2. Что определяет успех сети на рынке?
3. Исходя из каких критериев вы рассчитываете оптимальное для сети количество ее участников?
4. В какой степени участниками сети соблюдается корпоративная культура?

### Тема 5. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

1. Сравните мотивы путешествия в древние времена, в индустриальный период и на современном этапе.
2. Какие есть исторические и социально-экономические предпосылки выделения менеджмента в область человеческой деятельности?
3. Какие есть исторические и социально-экономические предпосылки выделения туризма в отрасль человеческой деятельности?
4. Охарактеризуйте периодизацию управленческой деятельности.

### Тема 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

1. Что такое функции менеджмента?
2. В чем заключается сущность основных функций менеджмента?
3. В чем смысл альтернативного подхода к выделению
4. Объясните и попробуйте проиллюстрировать взаимосвязь функций менеджмента.

### Тема 7. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

1. Основные принципы менеджмента (по Файолю).
2. Методы разработки управленческих решений.
3. Особенности разработки и реализации управленческих решений в туристской индустрии.

## Подготовка электронной презентации

## Тема 7. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

1. Модель современного менеджера.
2. Власть: основы власти, баланс власти. Личное влияние: виды, способы положительного влияния руководителя на подчиненных.
3. Лидерство и авторитет менеджера.
4. Содержание работы руководителя. Понятие стиля руководства, факторы его формирования и развития.
5. Характеристика «одномерных» стилей управления.
6. «Многомерные» стили управления и управленческая решетка.
7. Смысл понятия «мотивация». Потребность, вознаграждение и их виды. Первоначальные концепции мотивации.
8. Содержательные теории мотивации.
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Система мотивации труда сервисного или туристского предприятия.
11. Функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на сервисных предприятиях и предприятиях туристической индустрии.
12. Понятие, функции и концепция управления персоналом. Функции кадровой службы.
13. Разработка кадровой политики сервисного предприятия. Подбор персонала. Оценка и приём на работу сотрудников.
14. Расстановка персонала, адаптация работника, профессиональное развитие персонала сервисного предприятия.
15. Сущность и задачи инновационного менеджмента. Основные этапы разработки инновационной политики сервисного предприятия или турфирмы.
16. Структура информационных технологий социально-культурного сервиса и туризма.
17. Понятие риска, его основные элементы. Классификация рисков. Понятие и виды предпринимательского риска.
18. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма. Факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска.
19. Риск-менеджмент. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика. Этапы процесса управления риском.
20. Значение, формы и технология делового общения. Деловая этика.
21. Природа и функции конфликта. Процесс развития конфликта. Внутриличностные, межличностные и групповые конфликты.
22. Конфликты с туристами: причины возникновения, методы преодоления. Конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами.
23. Природа и причины стресса. Способы борьбы со стрессами на рабочем месте.

## Собеседование

### Тема 1. ОСОБЕННОСТИ ТУРИСТСКОГО РЫНКА

1. Структура туристского рынка
2. Конкуренция на туристическом рынке
3. Особенности туристического рынка.
4. Структура туристского рынка

### Тема 2. ВНУТРЕННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ

1. Виды организационных структур туристских фирм.
2. Корпоративная культура компании.
3. Основная стратегическая ориентация внутренних подразделений турфирмы в зависимости от основного вида деятельности.



4. Основные функции внутрифирменного менеджмента (организация, координация, регулирование, активизация, стимулирование, контроль).
5. Психологические и социальные особенности деятельности персонала туристских фирм.

### Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТУРОПЕРАТОРА С ТУРАГЕНТОМ

1. Тенденции взаимоотношений туристских фирм-туроператоров с турагентами.
2. Основы договорных отношений и виды договоров туроператоров с турагентами.
3. Виды документов, используемых в совместной работе туроператоров и турагентов.
4. Основные формы расчетов во взаимоотношениях туроператоров и турагентов.
5. Формирование сети турагентств

### Тема 5. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

1. Научные школы менеджмента.
2. Этапы развития менеджмента: основные подходы, принципы управления, ключевые проблемы.

### Тема 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

1. Функция планирования в менеджменте туризма.
2. Функция организации в менеджменте туризма.
3. Функция мотивации в менеджменте туризма.
4. Функция контроля в менеджменте туризма.

### Тема 7. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

1. Понятие принцип в менеджменте туризма.
2. Классификация принципов в менеджменте туризма.
3. Принципы менеджмента по Ф. Тейлору.
4. Принципы менеджмента по А. Файолю.
5. Принципы управления по Г. Кунцу.

## Тестирование

### Тема 4. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект -это?
  1. Менеджмент
  2. Управление
  3. Функция менеджмента
2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?
  1. Менеджмент
  2. Управление
  3. Функция менеджмента
3. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?
  1. Менеджмент
  2. Управление
  3. Функция менеджмента

4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

5. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

6. В системе управления организацией - субъект управления - это?

1. Управляющая подсистема
2. Управляемая подсистема
3. Связующая подсистема

7. В системе управления организацией - объект управления - это?

1. Управляющая подсистема
2. Управляемая подсистема
3. Связующая подсистема

8. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?

1. Приказ, распоряжение, указание
2. План, задание
3. Отчет
4. Данные контроля

9. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?

1. Приказ, распоряжение, указание
2. План, задание
3. Отчет
4. Данные контроля

10. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?

1. Можно
2. Нельзя

11. Что поступает в организацию из внешней среды?

1. Цели
2. Информация
3. Ресурсы
4. Директивные указания
5. Отчетные данные

12. Что поступает во внешнюю среду из организации?

1. Информация
2. Ресурсы

- 3. Отчетные данные
- 4. Готовая продукция

13. Что является результатом деятельности объекта управления?

- 1. Информация
- 2. Функция управления
- 3. Готовая продукция организации
- 4. Управленческое решение

14. Что является результатом деятельности субъекта управления?

- 1. План, приказ, задание
- 2. Управленческое решение
- 3. Готовая продукция организации

15. Что является предметом труда работников управления?

- 1. Сырье, материалы
- 2. Готовая продукция
- 3. Информация
- 4. Ресурсы

16. Что является, продуктом труда менеджера?

- 1. Выполненная функция
- 2. Решенная задача
- 3. Готовая продукция
- 4. Управленческое решение

17. Что такое организационное управление?

- 1. Управление производственными процессами
- 2. Управление технологическими процессами
- 3. Управление людьми
- 4. Функция управления

18. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?

- 1. Во внешней среде
- 2. Во внутренней среде
- 3. Во внешней и внутренней среде

19. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

- 1. Поставщики
- 2. Конкуренты
- 3. Собственники
- 4. Научно-технические организации
- 5. Государственные органы

20. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

- 1. Цели
- 2. Персонал
- 3. Методы решения управленческих задач
- 4. Функции персонала

5. Структуру
6. Технологию
7. Управленческие решения

21. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

1. Происходят
2. Не происходят
3. Происходят только в отдельных элементах

22. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

1. Состояние внешней среды
2. Состояние внутренней среды
3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения

23. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

1. Общие
2. Специфические
3. Связующие
4. Социально-психологические

24. Какие из ниже перечисленных функций относятся к специфическим функциям управления?

1. Мотивация
2. Коммуникационные
3. Организация труда
4. Общее руководство
5. Оперативное управление

25. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Коммуникационные

26. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?

1. Планирование
2. Организация
3. Общее руководство
4. Мотивация
5. Контроль

27. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль

## 5. Руководство

28. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?

1. Планирование
2. Организация
3. Контроль
4. Мотивация

29. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

1. Планирование
2. Организация
3. Контроль
4. Мотивация

30. Для чего предназначена организационная структура управления?

1. Для установления целей организации
2. Для обеспечения единства действия всех элементов организации
3. Для стимулирования действий работников организации

31. Что характеризует организационную структуру управления?

1. Уровни управления
2. Звенья управления
3. Виды ответственности
4. Связи между звеньями
5. Тип руководства

## Тема 8. СИСТЕМА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

32. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

1. Производственные
2. Линейные
3. Функциональные
4. Технологические

33. Что представляет собой уровень управления?

1. Вид ответственности
2. Вид руководства
3. Степень подчиненности и ответственности
4. Вид подчиненности

34. Что представляет собой управление?

1. Степень подчиненности и ответственности
2. Обособленную ячейку структуры
3. Элемент структуры, выполняющий одну или несколько специфических функций
4. Ячейку, выполняющую одну из общих функций менеджмента

35. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?

1. Вертикальные

2. Горизонтальные
3. Функциональные
4. Линейные
5. Смешанные

36. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

37. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

38. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

39. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

1. Вертикальными связями
2. Горизонтальными связями
3. Функциональными связями
4. Связями координации и кооперации
5. Связями подчиненности и ответственности

40. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?

1. Вертикальными связями
2. Горизонтальными связями
3. Функциональными связями
4. Линейными связями
5. Связями координации и кооперации
6. Связями подчиненности и ответственности

41. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?

1. Общее руководство
2. Оперативное управление
3. Технико-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы

42. Какие специфические функции выполняют линейные звенья структуры?

1. Оперативное управление
2. Общее руководство
3. Технико-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы

43. Какие специфические функции выполняют функциональные звенья структуры?

1. Общее руководство
2. Оперативное управление
3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы
5. Бухгалтерский учет

44. Какие организационные структуры следует отнести к структурам механического типа?

1. Линейные
2. Линейно-штабные
3. Линейно-функциональные
4. Дивизиональные
5. Матричные

45. Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа?

1. Линейно-штабные
2. Линейно-функциональные
3. Дивизиональные
4. Матричные
5. Проектные

46. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?

1. Экономические
2. Бюрократические
3. Административные
4. Социально-психологические
5. Демократические

47. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента?

1. Директивные показатели
2. Планы
3. ГОСТы
4. Приказы
5. Экономические рычаги воздействия

48. Что можно отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?

1. Регламенты
2. Нормы и нормативы
3. Приказы и распоряжения
4. ГОСТы
5. Системы материального стимулирования
6. Должностные инструкции

49. Что представляет собой норма управляемости?

1. Регламент
2. Приказ
3. Технологический норматив
4. Организационный норматив

## 5. Технический норматив

50. Что представляет собой «Положение об отделе»?

1. Регламентирующий документ
2. Приказ
3. Технологический норматив
4. Организационный норматив

51. Что характеризует стиль руководства?

1. Схему подчиненности и ответственности
2. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
3. Связь кооперации и координации

52. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

1. Экономических
2. Административных
3. Социально-психологических
4. Правовых

53. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?

1. Матричная структура
2. Стиль руководства
3. Связь между звеньями структуры

54. Что характеризует стиль руководства в «управленческой решетке Блейка Моутона»?

1. Заботу руководителя о производстве
2. Личные интересы руководителя
3. Заботу руководителя о работниках организации

55. Какие психологические факторы влияют на работника организации?

1. Внутренние
2. Внешние
3. Производственные
4. Непроизводственные

56. Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?

1. Методы формирования психологического климата в коллективе
2. Методы поощрения
3. Методы наказания
4. Методы профессионального отбора и обучения

57. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

1. Общей
2. Специфической
3. Социально-психологической
4. Связующей

58. Что представляет собой делегирование полномочий?



1. Передачу полномочий
2. Передачу ответственности
3. Передачу полномочий и ответственности

59. Что представляет собой цель?

1. Желаемый результат деятельности организации
2. Желаемое состояние организации
3. Количественный или качественный показатель деятельности
4. Желаемый результат деятельности работника организации

60. В каком виде могут быть представлены цели организации?

1. Словесной формулировкой
2. Формулами
3. Количественными показателями
4. Качественными показателями
5. «Деревом целей»

61. Как могут быть сформулированы цели в «дереве целей»?

1. По отдельным объектам
2. По отдельным исполнителям
3. По отдельным задачам
4. По функциональным областям деятельности организации

62. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления или математическая школа управления

63. В какой из школ менеджмента были впервые сформулированы принципы управления?

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления или математическая школа управления

64. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления или математическая школа управления

65. Какие существуют подходы к менеджменту?

1. Процессный
2. Системный
3. Ситуационный
4. Динамический

66. Какие методы используются в самоменеджменте для планирования рабочего времени менеджера?

1. Метод «Дельфы»
2. Метод «Альпы»
3. Метод «дерева целей»

67. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?

1. Является
2. Не является

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

### **Типовые вопросы экзамена (УК-3, УК-6, ОПК-2)**

#### **Типовые вопросы экзамена**

1. Менеджмент и управление: подходы к определению.
2. Менеджер: умения и навыки
3. Школа научного управления, представители, вклад
4. Классическая школа, представители, вклад
5. Школа человеческих отношений, представители, вклад
6. Поведенческая школа, представители, вклад
7. Количественный подход к менеджменту
8. Процессный подход к менеджменту
9. Системный подход к менеджменту
10. Ситуационный подход к менеджменту
11. Организация: подходы к определению, виды, характеристики
12. Миссия и цели организации индустрии туризма
13. Внутренняя среда организации индустрии туризма и ее элементы
14. Внешняя среда организации индустрии туризма: характеристики и элементы
15. Планирование как функция менеджмента организации индустрии туризма. Этапы планирования
16. Организация как функция менеджмента организации индустрии туризма.
17. Делегирование: ответственность и полномочия
18. Организационная структура предприятия индустрии туризма: сущность и этапы построения
19. Бюрократическая организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки
20. Дивизиональная организационная структура и ее виды. Преимущества и недостатки
21. Адаптивные организационные структуры
22. Централизация и децентрализация управления
23. Мотивация как функция менеджмента на предприятии индустрии туризма.
24. Содержательные теории мотивации. Преимущества и недостатки
25. Процессуальные теории мотивации. Преимущества и недостатки
26. Контроль как функция менеджмента на предприятии индустрии туризма. Причины необходимости и виды контроля
27. Этапы процесса контроля
28. Характеристики эффективного контроля
29. Сущность и виды коммуникаций на предприятии индустрии туризма
30. Коммуникационный процесс: этапы и характеристика
31. Межличностные коммуникации на предприятии индустрии туризма: препятствия и рекомендации

32. Организационные коммуникации на предприятии индустрии туризма: препятствия и рекомендации
33. Управленческое решение: понятие, виды, подходы к принятию
34. Этапы принятия рационального решения
35. Факторы, влияющие на принятие решений
36. Методы менеджмента: понятие и классификация
37. Принципы менеджмента
38. Формальные и неформальные организации. Характеристика неформальных организаций, их значимость. Хоторнский эффект
39. Модель Хоманса. Рекомендации по эффективному взаимодействию формальных и неформальных групп
40. Управление и лидерство. Баланс власти.
41. Формы власти и влияния. Преимущества и недостатки
42. Конфликт: сущность и типы. Модель конфликта
43. Основные причины конфликта
44. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта
45. Структурные методы разрешения конфликта
46. Межличностные стили разрешения конфликта
47. Сущность, причины и методы снижения стресса
48. Лидерство: подходы к определению и изучению
49. Стили руководства организацией индустрии туризма
50. Самоменеджмент: сущность, элементы, методы развития
51. Японский опыт менеджмента:
52. Американский опыт менеджмента

#### Типовые задания для экзамена (УК-3, УК-6, ОПК-2)

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации (смотреть список в Приложении 1). На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.
2. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)
3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
	УК-3	На высоком уровне осуществляет социальное взаимодействие и реализацию в командной работе. Ответ построен логично, материал излагается четко, ясно, хорошим языком, аргументировано.

«отлично» (85 - 100 баллов)	УК-6	Способен на высоком уровне находить и использовать источники получения дополнительной информации для повышения уровня общих и профессиональных знаний. Ответ, построен логично, материал излагается четко, ясно, хорошим языком, аргументировано, уместно используется информационный и иллюстративный материал (примеры из практики, таблицы, графики и т.д.). На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
	ОПК-2	На высоком уровне осуществляет основные функции управления туристской деятельностью. Студент показывает не только высокий уровень теоретических знаний по дисциплине, но и прослеживает междисциплинарные связи. Умеет увязывать знания, полученные при изучении различных дисциплин, анализировать практические ситуации, принимать соответствующие решения.
«хорошо» (70 - 84 баллов)	УК-3	На достаточном уровне осуществляет социальное взаимодействие и реализацию в командной работе. В отдельных примерах может выделить междисциплинарные связи. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком.
	УК-6	Способен на достаточном уровне находить и использовать источники получения дополнительной информации для повышения уровня общих и профессиональных знаний. Демонстрируется достаточное умение в продвижении туристских продуктов и услуг, соответствующих требованиям потребителей; методикой выявления перспективных сфер деятельности на туристическом рынке, навыками организации работы исполнителей, способность принимать решения в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства. Вопросы, задаваемые преподавателем, не вызывают существенных затруднений.
	ОПК-2	На достаточном уровне осуществляет основные функции управления туристской деятельностью. Достаточно свободно может применять инструменты менеджмента в туристской деятельности; проводить исследования рынка и реализовывать продвижение туристских услуг с учетом социальной политики государства
«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	УК-3	Не в полном объеме способен осуществлять социальное взаимодействие и реализацию в командной работе. Не уверенно определяет междисциплинарные связи. Ответ не всегда логично построен, материал излагается без применения научной терминологии.
	УК-6	Не в полном объеме способен на уровне находить и использовать источники получения дополнительной информации для повышения уровня общих и профессиональных знаний. Слабо ориентируется в информационном и иллюстративном материале (примеры из практики, таблицы, графики и т.д.). Вопросы, задаваемые преподавателем, вызывают затруднения.

«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	ОПК-2	Демонстрирует не достаточный уровень знаний по осуществлению основных функций управления туристской деятельностью. Со сложностями может применять инструменты менеджмента в туристской деятельности; проводить исследования рынка и реализовывать продвижение туристских услуг с учетом социальной политики государства. Студент показывает не достаточный уровень знаний учебного и лекционного материала, не в полном объеме владеет практическими навыками, чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.
«неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	УК-3	Слабо осуществляет социальное взаимодействие и реализацию в командной работе. Не может выделить междисциплинарные связи. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал.
	УК-6	Слабо находит и использует источники получения дополнительной информации для повышения уровня общих и профессиональных знаний. Неправильно отвечает на поставленные вопросы или затрудняется с ответом.
	ОПК-2	Демонстрирует слабый уровень знаний по осуществлению основных функций управления туристской деятельностью. Не может применять инструменты менеджмента в туристской деятельности; проводить исследования рынка и реализовывать продвижение туристских услуг с учетом социальной политики государства иллюстративном материале (примеры из практики, таблицы, графики и т.д.). междисциплинарные связи. ¶Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. ¶Не может применять инструменты менеджмента в туристской деятельности; проводить исследования рынка и реализовывать продвижение туристских услуг с учетом социальной политики государства иллюстративном материале (примеры из практики, таблицы, графики и т.д.). ¶Неправильно отвечает на поставленные вопросы или затрудняется с ответом. ¶Не владеет практическими навыками разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия, методами исследовательской деятельности в туризме¶

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

## 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

## 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

## 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Основная литература:**

1. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме : Учебник и практикум для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 366 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/453849>
2. Тарасова О.Ю., Морева С.Н., Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина Менеджмент в туризме : учеб. пособ.. - Тамбов: [Издат. дом ТГУ им. Г.Р. Державина], 2011. - 209 с.
3. Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : Учебник Для СПО. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 293 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/456735>
4. Иванов П. В., Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Костылев В. И., Захарченко Н. С. Методы принятия управленческих решений : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 276 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/456054>
5. Абдукаримов В.И., М-во обр. и науки РФ, Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина Инвестиционный менеджмент : учеб. пособ.. - Тамбов: [Издат. дом ТГУ им. Г.Р. Державина], 2010. - 271 с.
6. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : Учебник и практикум для вузов. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 249 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/452406>

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Новиков, В. С. Менеджмент в туризме : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Менеджмент в туризме. - Москва: Книгодел, МАТГР, 2006. - 166 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/3780.html>
2. Утукина, В. Н. Менеджмент в туризме : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Менеджмент в туризме. - Калининград: Калининградский государственный университет, 2005. - 51 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/23799.html>
3. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 490 с.

4. Барнаган В. С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. - 228 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189>
5. Волкова, Л. В. Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект) : учебно-методическое пособие. - Весь срок охраны авторского права; Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект). - Пермь: Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2018. - 69 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86367.html>
6. Шапиева А. С., Магомедова П. К. Методы принятия управленческих решений / Современные педагогические технологии профессионального образования : сборник статей : материалы конференций. - Москва: Директ-Медиа, 2019. - 5 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571709>
7. Абчук В.А., Борисов А.Ф., Воронцов А.В. Методы исследований в менеджменте : учебник. - СПб: Росток, 2012. - 477 с.
8. Авдулова Т.П. Менеджмент : учебное пособие. - Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2016. - 208 с. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента вуза и медвуза [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970437759.html>
9. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 259 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450544>
10. Архангельский, Г. А., Лукашенко, М. А., Телегина, Т. В., Бехтерев, С. В. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие. - 2020-12-31; Тайм-менеджмент. Полный курс. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 311 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/93046.html>

### 6.3 Иные источники:

1. Сервис plus - <http://www.service.plus/jour>
2. Современные проблемы сервиса и туризма - <http://spst-journal.org>
3. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал - <http://eee-region.ru>
4. Современные технологии управления - <http://sovman.ru>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Операционная система Microsoft Windows 10

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08



Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>
2. Электронный справочник «Информо» . – URL: <https://www.informio.ru>
3. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
5. Архив научных журналов зарубежных издательств. – URL: <https://arch.neicon.ru>
6. ЭБС «Консультант студента»: коллекции: Медицина. Здравоохранение. Гумани-тарные науки (комплект Тамбовского ГУ) . – URL: <http://www.studentlibrary.ru>
7. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
8. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
9. Polpred.com Обзор СМИ (электронный архив публикаций информагентств). – URL: <https://polpred.com>
10. Справочная правовая система "Консультант плюс". – URL: <http://www.consultant.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.