



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом ФГБОУ ВО «РГУТИС»  
Протокол № 8 от «19» января 2026 г.


**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
***ОП.04 МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ***  
**основной профессиональной образовательной программы среднего**  
**профессионального образования – программы подготовки специалистов среднего**  
**звена**  
**по специальности: 43.02.16 «Туризм и гостеприимство»**  
**Квалификация: специалист по туризму и гостеприимству**  
**год начала подготовки: 2026**

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>преподаватель</i>	<i>Санчи М.А.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ППСЗ:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>преподаватель</i>	<i>Санчи М.А.</i>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b> Филиал ФГБОУ ВО «РГУТИС» в г. Подольске	СМК РГУТИС
		Лист 2

## *СОДЕРЖАНИЕ*

- 1      Общая характеристика рабочей программы дисциплины**
  
- 2      Структура и содержание учебной дисциплины**
  
- 3      Методические указания по проведению практических занятий/лабораторных работ/семинаров, занятий в форме практической подготовки (при наличии), и самостоятельной работе**
  
- 4      Фонд оценочных средств дисциплины**
  
- 5      Условия реализации программы дисциплины**
  
- 6      Информационное обеспечение реализации программы**



## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ «Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

### 1.1. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы:


Учебная дисциплина «Менеджмент в туризме и гостеприимстве» является обязательной частью общепрофессионального цикла примерной основной образовательной программы в соответствии с ФГОС СПО по специальности.

Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии ОК 01-02, ОК 04-05, ОК 09.

### 1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины:

В рамках программы учебной дисциплины обучающимися осваиваются умения и знания


Код ОК	Умения	Знания
ОК 01 ОК 02 ОК 04 ОК 05 ОК 09	Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения; формировать организационные структуры управления; учитывать особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве	Сущность и характерные черты современного менеджмента; внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; процесс и методику принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; систему методов управления; стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b> Филиал ФГБОУ ВО «РГУТИС» в г. Подольске	СМК РГУТИС
		Лист 4

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ


### 2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем в часах
<b>Объем образовательной программы учебной дисциплины</b>	54
<i>в т.ч. в форме практической подготовки (если предусмотрено)</i>	
в т. ч.:	
теоретическое обучение	<b>26</b>
лабораторные работы <i>(если предусмотрено)</i>	-
практические занятия <i>(если предусмотрено)</i>	<b>26</b>
курсовая работа (проект) <i>(если предусмотрено для специальностей)</i>	-
контрольная работа <i>(если предусмотрено)</i>	-
<i>Самостоятельная работа</i>	2
<i>Консультация к экзамену</i>	-
<b>Промежуточная аттестация (3 семестр)</b>	Диф.зачет

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b> Филиал ФГБОУ ВО «РГУТИС» в г. Подольске	СМК РГУТИС
		Лист 5

## 2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины «Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем, акад. ч. / в том числе в форме практической подготовки, акад. ч.	Коды компетенций формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
<b>Раздел 1. Введение в дисциплину</b>			
<b>Тема 1. Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления</b>	<b>Содержание учебного материала</b>		ОК 01-02 ОК 04-05 ОК 09
	Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Основные понятия и управленческие категории	8	
	История развития менеджмента		
	Развитие туризма и сферы гостеприимства в России Особенности туризма и гостеприимства как объекта управления		
<b>Тема 2. Система и структура управления туризмом и гостеприимством</b>	<b>Содержание учебного материала</b>		
	Система управления туризмом и сферой гостеприимства. Экономические функции.	6	
	Виды предпринимательства в сфере туризма и гостеприимства		
	Основные задачи турагента и туроператора/специалиста в гостиничной сфере/специалиста экскурсионного дела / специалиста в сфере обслуживания на предприятиях питания		
	<b>В том числе практических и лабораторных занятий</b>		
	Составление схемы продвижения туристских и гостиничных услуг	4	
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>			
Подготовка презентаций «Школы управления», «Методы современного менеджмента», «Значение системного управления для организаций»	2		
<b>Тема 3. Функции, принципы и методы менеджмента в</b>	<b>Содержание учебного материала</b>		ОК 01-02 ОК 04-05 ОК 09
	Структура управления организацией в сфере туризма и гостеприимства. Цели, задачи.	8	
	Функции и принципы управления. Классификация принципов управления		

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b> Филиал ФГБОУ ВО «РГУТИС» в г. Подольске	СМК РГУТИС
		Лист 6

<b>туризме гостеприимстве</b>	<b>и</b>	Понятие и классификация методов управления. Понятие самоуправления		
		Управление персоналом в организации туризма и гостеприимства		
		<b>В том числе практических и лабораторных занятий</b>		
		Решение ситуационных задач	12	
		<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>		
<b>Тема Эффективность менеджмента туризма гостеприимства</b>	<b>4. и</b>	<b>Содержание учебного материала</b>		ОК 01-02 ОК 04-05 ОК 09
		Понятие эффективности менеджмента в туризме и гостеприимстве	4	
		Экономическая эффективность		
		<b>В том числе практических и лабораторных занятий</b>		
		Выполнение тестовых заданий	8	
		<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>		
<b>Промежуточная аттестация – диф.зачет</b>			<b>2</b>	
<b>Всего:</b>			<b>54</b>	



### **3. Методические указания по проведению практических занятий/лабораторных работ/семинаров, занятий в форме практической подготовки (при наличии), и самостоятельной работе**

Практические занятия - метод обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у учащихся умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы. Формы организации практических занятий: решение типовых задач.

#### **3.1. Тематика и содержание практических занятий**

##### *Практические занятия 1-2*

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

Содержание: Составление схемы продвижения туристских и гостиничных услуг

##### *Практическое занятие 3-4-5-6-7-8*

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

Содержание: Решение ситуационных задач

##### *Практические занятия 9-10-12-13*

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

Содержание: Выполнение тестовых заданий и задач

##### *Практическое занятие 14 – дифференцированный зачет*

#### **3.2. Тематика и содержание самостоятельной работы**

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса, связанного с формированием компетенций обучающихся.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы предназначено для рационального распределения времени студента по видам самостоятельной работы и разделам дисциплины. Оно составляется на основе сведений о трудоемкости дисциплины, ее содержании и видах работы по ее изучению, а также учебно-методического и информационного обеспечения.

Контроль самостоятельной работы студентов осуществляется в течение всего семестра. Преподаватель самостоятельно определяет формы контроля самостоятельной работы студентов в зависимости от содержания разделов и тем, выносимых на самостоятельное изучение. Такими формами могут являться: тестирование, контрольные работы и др.

#### **Тематика и содержание**

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

Подготовка презентаций «Школы управления», «Методы современного менеджмента», «Значение системного управления для организаций»



#### 4. Фонд оценочных средств дисциплины

##### 4.1. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Формы промежуточной аттестации по семестрам:

№ семестра	Форма контроля
3	Дифференцированный зачет

В результате промежуточной аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также формирования компетенций:

Результаты обучения: умения, знания	Показатели оценки результата	Форма контроля и оценивания
Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины: Сущность и характерные черты современного менеджмента; внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; процесс и методику принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; систему методов управления; стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве	Знание: Основных черт современного менеджмента; Внешней и внутренней среды организации; Функций менеджмента; Системы методов управления; Особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности;	Текущий контроль: - тестирование; - устный опрос; - оценка подготовленных обучающимися сообщений, докладов, эссе, мультимедийных презентаций; - решение ситуационных задач; Экспертная оценка выполнения практических заданий. Контрольная работа  Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета в виде:
Перечень умений, осваиваемых в рамках дисциплины: Применять в туризме и гостеприимстве методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения; формировать организационные структуры управления; учитывать особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве	Умение: Применять в туризме и гостеприимстве методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения; Формировать организационные структуры управления; Учитывать особенности менеджмента в туризме и гостеприимстве	- письменных/ устных ответов, - тестирования.



**Формируемые компетенции:**

<b>Код формируемой компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Формы и методы контроля и оценки результатов обучения</b>
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.	Текущий контроль: - тестирование; - устный опрос;
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности	- оценка подготовленных обучающимися сообщений, докладов, эссе, мультимедийных презентаций;
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	- решение ситуационных задач;
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.	Экспертная оценка выполнения практических заданий. Контрольная работа
ОК 09.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета в виде: - письменных/ устных ответов, - тестирования.

**4.2. Методика применения контрольно-измерительных материалов**

Контроль знаний, обучающихся включает:

Текущий контроль в форме теста, контрольной работы, ситуационной задачи

Промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачёта

**4.3. Контрольно-измерительные материалы включают:**

**4.3.1. Типовые задания для оценки знаний и умений текущего контроля**

Контроль и оценка результатов освоения темы осуществляется преподавателем в процессе выполнения обучающимися индивидуальных заданий в виде тестирования, контрольной работы, устного ответа

*Контрольно – измерительные материалы для текущего контроля по учебной дисциплине*

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



- 1) К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

**Типы проблем и их характеристики в менеджменте**

Тип проблемы	Характерные черты
1) Хорошо структурированные	А) Неясна цель решения проблемы, сама проблема «размыта», критерии неочевидны, используется такой качественный критерий, как «большая эффективность» Большинство факторов и взаимосвязей имеют качественный характер и не поддаются количественной оценке Последствия решений проявляются в далекой перспективе (неопределенность оценки последствий)
2) Слабоструктурированные	Б) Проблемы относятся к будущему; имеется широкий диапазон альтернатив; не определены требования к затратам и времени решения проблемы Решение проблемы требует комбинации ресурсов Существует некоторый набор критериев
3) Неструктурированные	В) Проблемы относятся к будущему; имеется широкий диапазон альтернатив; не определены требования к затратам и времени решения проблемы Решение проблемы требует комбинации ресурсов Существует некоторый набор критериев

- 2) Выберите верный вариант и обоснуйте свой ответ письменно:

*Тема 1. Основы менеджмента*

1. Термин «управление» и термин «менеджмент»:

- а) тождественны
- б) управление трактуется шире, чем менеджмент
- в) менеджмент трактуется шире, чем управление
- г) не связанные между собой понятия

2. Управление – это:

- а) целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность
- б) последовательное осуществление мотивации, организации, планирования и контроля
- в) руководство организацией
- г) достижение целей организации

3. Менеджмент – это:

- а) управление персоналом организации
- б) управление производственными процессами организации
- в) управление социально-экономическими процессами организации
- г) способность влиять на поступки людей

4. Менеджмент создает необходимые организационные условия для синтеза науки, практических навыков и знаний, позволяющих принимать оптимальные решения, исходя из этого менеджмент-это:



- а) вид деятельности и процесс принятия решений  
б) аппарат управления  
в) наука и искусство управления  
г) все перечисленное
5. Что является целью менеджмента?  
а) обеспечение прибыльности организации  
б) эффективное использование ресурсов организации  
в) совершенствование всех процессов организации  
г) все перечисленные ответы верны
6. На высшем уровне управления происходит:  
а) разработка сменно-суточных заданий  
б) организация выполнения квартальных заданий  
в) формирование целей организации  
г) контроль использования сырья и оборудования
7. Информационная роль менеджера не предполагает выполнение следующей функции:  
а) сбор информации об организационной среде  
б) распространение фактов и нормативных установок  
в) осуществление текущих корректировок заданий подчиненных  
г) все предыдущие ответы верны
8. Важным принципом в менеджменте является правильное распределение задач по иерархическим уровням, в соответствии с которым:  
а) чем выше уровень, тем больше оперативных задач на нем решаются  
б) руководитель является лучшим специалистом по производству  
в) обеспечение ритмичности - задача низового звена  
г) ответственность за управление несет собственник
9. По месту в системе управления организацией менеджеры занимают три уровня. Деятельность менеджеров высшего уровня характеризуется масштабностью и сложностью и включает:  
а) постоянное общение с производственным персоналом  
б) принятие ключевых решений по стратегии  
в) контроль работы руководителей низового уровня  
г) составляют самую многочисленную категорию
10. В современных условиях роль руководителей среднего уровня возрастает, их деятельность связана:  
а) контроль выполнения производственных заданий  
б) решение тактических и оперативных проблем  
в) самая малочисленная, но влиятельная категория  
г) самая многочисленная категория

## *Тема 2. История развития менеджмента*

1. Подходы к управлению включают:



- а) научное управление; процессный подход; системный подход; поведенческий подход  
б) подход с позиций школ; системный подход; процессный подход; ситуационный подход  
в) научное управление; административное управление; школа человеческих отношений  
г) количественные методы; наука управления; научное управление; ситуационный подход
2. Какая из школ управленческой мысли была хронологически первой:  
а) количественных методов  
б) научного управления  
в) административно-классическая  
г) человеческих отношений и поведенческих наук
3. Представителями административно-классической школы являются:  
а) М.П. Фолетт, Э. Мэйо, А. Маслоу  
б) А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни  
в) Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Форд  
г) Г. Саймон, Д. Р. Форрестер, Д. Марч
4. Что считается основным элементом ситуационного подхода:  
а) метод управления  
б) личность менеджера  
в) набор обстоятельств, влияющих на организацию  
г) внешняя среда организации
5. Согласно процессному подходу, связующими процессами в менеджменте являются:  
а) планирование, организация, мотивация, контроль  
б) коммуникации и принятие решений  
в) централизация и децентрализация  
г) делегирование полномочий и ответственность
6. Какой из ниже перечисленных подходов рассматривает управление как осуществление набора управленческих функций:  
а) ситуационный  
б) системный  
в) функциональный  
г) подход с позиций школ
7. Что можно назвать основной оптимальной характеристикой школы человеческих отношений?  
а) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи  
б) перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми  
в) создание систематизированной теории управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности  
г) все предыдущие ответы неверны



8. Деятельность представителей какой школы управления можно оценить следующим образом: они рассматривали управление как комплексный процесс и выделили основные универсальные принципы управления:

- а) школа научного управления
- б) школа административного управления
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- г) школа количественных методов

9. Исследования Ф.У. Тейлора были направлены на:

- а) рабочего
- б) руководителя среднего звена
- в) менеджера
- г) всю организацию

10. В чем главная причина успеха японского менеджмента?

- а) умение работать с людьми
- б) использование высококачественной техники и технологий
- в) нацеленность на выполнение задач любыми способами и методами
- г) все предыдущие ответы неверны

### 3) Задание 1: Кризисное управление в отеле.

Ситуация: В пятизвездочном отеле во время высокого сезона произошла серьезная авария на электростанции, вызвавшая полное отключение электроэнергии и воды на 12 часов. В отеле проживают 200 гостей, включая VIP-персон. Система резервного питания частично работает, но не обеспечивает полный комфорт гостей (отсутствует кондиционирование в номерах).

Задание: Разработайте план действий по управлению кризисом, включающий:

- \* Неотложные меры в первые 3 часа после аварии.
- \* Среднесрочные меры (от 3 до 12 часов) по обеспечению комфорта гостей и поддержанию репутации отеля.
- \* Долгосрочные меры (после восстановления электроэнергии) по предотвращению подобных ситуаций в будущем и компенсации гостям за причиненные неудобства.

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

- 1) К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столба:

**Методы исследования проблемных ситуаций в менеджменте**



Метод исследования	Исследовательская задача
1) Матрица взаимодействия	А) Выявить и оценить все совместимые комбинации частичных решений проблемы
2) Сеть взаимодействия	Б) Разделить проблему на поддающиеся решению части
3) Анализ взаимосвязанных областей решений	В) Найти правильные компоненты конкретной структуры, которые можно было бы изменять независимо друг от друга в соответствии с последующими изменениями среды
4) Трансформация системы	Г) Отобразить схему взаимодействий между элементами и подсистемами в рамках данной проблемы
5) Определение компонентов	Д) Найти способы трансформации системы с целью ликвидации присущих ей недостатков
6) Классификация информации	Е) Обеспечить систематический поиск взаимосвязей между элементами и подсистемами в рамках данной проблемы

**2) Выберите верный вариант и обоснуйте свой ответ письменно:**

Тема 3. Функции управления

1. Что является объектом управления:

- а) организация
- б) человек
- в) отношения между руководителем и подчиненным
- г) все предыдущие ответы верны

2. Формальные и неформальные организации отличает:

- а) необходимость управления
- б) количество участников
- в) юридическая или государственная регистрация
- г) все предыдущие ответы неверны

3. К характеристикам формальной организации относят:

- а) наличие ресурсов; зависимость от окружающей среды; разделение труда; выделение подразделений; необходимость управления
- б) зависимость от окружающей среды; связи с поставщиками; переработка сырья; производство продукции; наличие работников
- в) необходимость уплачивать налоги; оказание услуг; фиксированная зарплата; подчинение работников директору; иерархия уровней
- г) все предыдущие ответы верны

4. Кто участвует в вертикальном разделении труда:

- а) сотрудники различных отделов организации, равные по статусу
- б) сотрудники одного отдела организации, равные по статусу



- в) руководители различных уровней управления
- г) руководители одного уровня управления

5. Субъектом менеджмента организации является:

- а) руководитель, занимающий постоянную должность
- б) функциональная область деятельности организации
- в) предприятия со своей системой целей
- г) не одно из перечисленных

6. Среда организации включает в себя:

- а) совокупность факторов внутри организации
- б) совокупность внешних факторов
- в) совокупность внутренних и внешних факторов
- г) совокупность составляющих организации

7. Как влияют на организацию факторы микровнешней среды:

- а) косвенно
- б) прямо
- в) в зависимости от сложившейся на рынке ситуации
- г) совершенно не влияют

8. Управление является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения:

- а) вертикальное и горизонтальное разделение труда
- б) цели
- в) люди
- г) потребители

9. Центральным фактором в любой модели управления является:

- а) информация
- б) технология
- в) оборудование
- г) люди

10. С чьим именем связывают в менеджменте вопрос о социальной ответственности организации:

- а) Ф.У. Тейлор
- б) Г. Форд
- в) П. Дракер
- г) Э. Мэйо

#### Тема 4. Функция планирования

1. Функция планирования в менеджменте представляет собой:

- а) разработку целей организации и определение наиболее эффективных путей их достижения
- б) процесс установления плановых заданий для исполнителей работ
- в) оценку текущей деятельности организации



г) все предыдущие ответы не верны

2. Процесс планирования несет организации следующие выгоды:

- а) мотивация, внутренняя координация, постановка целей, контроль
- б) распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; принятие обоснованных решений
- в) взаимодействие с подчиненными, распределение ресурсов; управление производством; коммуникации
- г) этот процесс не приносит выгод организации

3. Стратегическое планирование – это:

- а) поиск новых возможностей развития организации
- б) создание предпосылок для реализации существующих возможностей развития организации
- в) планирование конкретных мероприятий
- г) планирование средств организации

4. Гибкое планирование отличается тем, что:

- а) показатели плана неизменны;
- б) показатели плана могут быть изменены
- в) часть показателей плана остается неизменной, а другая часть может меняться
- г) руководство организации не занимается планированием

5. Процесс планирования состоит из следующих функций:

- а) мотивация, внутренняя координация, постановка целей, контроль
- б) распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; осознание организационных стратегий
- в) взаимодействие с подчиненными, распределение ресурсов; управление производством; коммуникации
- г) организация работы, адаптация к внешней среде, постановка целей, принятие решений

6. Миссия организации отражает общественно значимые намерения организации, при разработке миссии необходимо учитывать:

- а) зависимость от текущего состояния организации
- б) зависимость миссии от временных рамок
- в) основой миссии является получение прибыли
- г) миссия- это обоснование существования организации

7. Стратегия, как основа для обоснованного позиционирования предприятий в условиях рыночной конкуренции:

- а) не связана с тактикой и оперативными планами
- б) то же самое, что и планы перспективного развития
- в) определяет направления развития
- г) не учитывает фактор конкуренции



8. Стратегия и тактика являются характеристиками управления и пронизывают всю управленческую деятельность, исходя из этого:

- а) тактические решения определяются выбранной стратегией
- б) стратегия обеспечивает непрерывность развития
- в) без определенной тактики невозможна реализация стратегии
- г) все перечисленное верно

9. Что предполагают стратегии диверсифицированного роста:

- а) расширение организации за счет добавления новых структур
- б) сокращение или ликвидацию бизнеса
- в) производство технологически несвязанных продуктов в разных отраслях и их реализацию на различных рынках
- г) ничего из перечисленного выше

10. Для каких целей используется матрица Бостонской Консультационной Группы:

- а) для принятия стратегических решений
- б) для принятия оперативных решений
- в) для принятия тактических решений
- г) все предыдущие ответы верны

### 3) Решите ситуацию:

1. Видение будущего: Представьте, что вы генеральный директор крупной сети отелей. Опишите ваше видение будущего гостиничного бизнеса через 10 лет. Какие тренды будут определять развитие отрасли? Какие новые технологии и бизнес-модели появятся? Как ваша компания будет адаптироваться к этим изменениям и сохранять конкурентные преимущества?

2. Выбор стратегии: Небольшая компания, специализирующаяся на организации экстремальных туров, планирует расширение бизнеса. Какие стратегии роста (например, проникновение на рынок, разработка продукта, развитие рынка, диверсификация) вы бы порекомендовали рассмотреть? Обоснуйте свой выбор, учитывая потенциальные риски и возможности.

### ОК.04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

1) К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столба:

#### Классификация целей в менеджменте

Признаки классификации	Характеристика целей
1) Способ выражения	А) Одномерные, многомерные
2) Количество переменных	Б) Количественные, качественные
3) Предмет	В) Идентичные, комплиментарные,



	индифферентные, конкурирующие и антагонистические
4) Место в иерархии	Г) Экстремальные (минимизация, максимизация); поведенческие – уровень притязаний; прецизионные (ни больше, ни меньше)
5) Взаимное соотношение	Д) Высшие, промежуточные, низшие
6) Уровень значимости	Е) Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
7) Временный интервал	Ж) Общий результат организации, производственный результат, социальный результат и т.д.

**2) Выберите верный вариант и обоснуйте свой ответ письменно:**

*Тема 5. Функция организации*

1. Функция организация в менеджменте - это:

- а) процесс создания структуры предприятия
- б) объединение людей для достижения их целей
- в) распределение полномочий между работниками
- г) взаимодействие с внешней средой

2. Делегирование представляет собой передачу субъектом управления части:

- а) ответственности
- б) обязательств
- в) полномочий
- г) долгов

3. Систематическое делегирование руководителем своих полномочий осуществляется в следующей форме:

- а) в принятой производственной структуре
- б) в системе должностных инструкций
- в) в положениях о стимулировании труда
- г) в положениях об оплате труда

4. Ключевой задачей руководства при совершенствовании механизма функционирования организации является структура управления. Характеристики структуры управления:

- а) сложность - использование механизмов интеграции
- б) формализация - масштабы использования правил
- в) централизация - количество отделов, групп
- г) координация - распределение прав и обязанностей

5. Структура управления показывает определенную схему взаимосвязей между звеньями и отдельными работниками, занятыми решением управленческих задач организации. Из предложенных характеристик типов структуры управления неверно высказывание:



- а) линейная структура- каждый сотрудник имеет одного начальника
- б) штабная - организацией руководит штаб
- в) функциональная - сотрудник имеет несколько функциональных координаторов
- г) все высказывания неверны

6. При выборе типа организационной структуры необходимо учитывать:

- а) стратегию \_\_\_\_\_ организации
- б) особенности потребителей
- в) модель управления
- г) все вышеперечисленное

7. Основными типами организационных структур являются:

- а) акционерные общества, товарищества, кооперативы
- б) матричные, линейно-функциональные, дивизиональные
- в) частные, государственные, смешанные
- г) адаптивные, проектные, функциональные

8. Механистические организации включают в себя следующие типы организационных структур:

- а) матричные и дивизиональные
- б) матричные и линейно-функциональные
- в) линейно-функциональные и дивизиональные
- г) все предыдущие ответы не верны

9. Что является основной характеристикой корпоративной организации:

- а) свобода выбора ресурсов и задач для исполнителей
- б) учет потребностей и интересов работников
- в) децентрализация и делегирование полномочий
- г) максимальная централизация и авторитарность руководства

10. Какой из предложенных типов организаций наиболее предпочтителен для компаний, занимающихся сложным, наукоемким производством в условиях быстро изменяющейся внешней среды:

- а) механистический
- б) линейно-функциональный
- в) корпоративный
- г) органический

#### *Тема 6. Функция мотивации*

1. Мотивация – это:

- а) способность работника выполнить свои должностные обязанности
- б) руководство производственным процессом
- в) побуждение работников к выполнению работы
- г) достижение организацией поставленных целей

2. Что из перечисленного ниже можно отнести к внутренним вознаграждениям:

- а) заработная плата



- б) похвалы и признания
- в) чувство достижения результата
- г) карьера

3. К первичным потребностям не относятся:

- а) потребности в пище
- б) потребности в безопасности
- в) потребности в уважении
- г) все вышеприведенные потребности

4. На какие группы подразделяются современные теории мотивации:

- а) материальные и нематериальные
- б) содержательные и процессуальные
- в) потребности и вознаграждения
- г) мотивы и стимулы

5. Разработка «пирамиды потребностей» - заслуга:

- а) А. Маслоу
- б) Г. Гантта
- в) Э. Мэйо
- г) Ф.У. Тейлора

6. В соответствии с теорией А. Маслоу общечеловеческие потребности классифицируются по категориям, в соответствии с которыми:

- а) к первому уровню потребностей относят потребность в питании
- б) ко второму – потребность \_\_\_\_\_ в коммуникациях
- в) к третьему - потребность в защищенности
- г) к четвертому - потребность в образовании

7. При реализации мотивации как функции менеджмента не используется понятие:


- а) потребности
- б) спрос
- в) побуждение
- г) стимул

8. Согласно теории постановки целей Э. Локка, уровень исполнения работы зависит от следующих характеристик целей:

- а) гибкость, конкретность, сопоставимость, приемлемость
- б) сложность, специфичность, приемлемость, приверженность
- в) управляемость, достижимость, ориентация на конечный результат, количественная ясность
- г) все вышеприведенные ответы не верны

9. Какая из мотивационных теорий пришла к выводу, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как считали сторонники более ранних исследований:

- а) теория А. Маслоу
- б) теория Портера-Лоулера
- в) теория С. Адамса

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b> Филиал ФГБОУ ВО «РГУТИС» в г. Подольске	СМК РГУТИС
		<i>Лист 21</i>

г) теория В. Врума \_\_

10. Что из перечисленного ниже можно отнести к современным принципам мотивации:

- а) установление четких целей и задач
- б) увязка целей и вознаграждения
- в) учет личных качеств работников
- г) все предыдущие ответы верны

### 3) Задание 2: Разработка маркетинговой стратегии для нового вида тура.

Ситуация: Ваша компания планирует запуск нового вида экологического туризма – пеших походов по малоизвестным горным районам с проживанием в эко-кемпингах. Целевая аудитория – молодые люди в возрасте 25-40 лет, увлеченные активным отдыхом и экологически ответственным образом жизни. Конкурентный рынок представлен стандартными туристическими фирмами, предлагающими походы с более высоким уровнем комфорта.

Задание: Разработайте маркетинговую стратегию, включающую:

- \* Определение целевого сегмента и его потребностей.
- \* Разработку уникального торгового предложения (УТП), которое выделит ваш продукт среди конкурентов.
- \* Выбор каналов продвижения с учетом целевой аудитории (онлайн-маркетинг, SMM, PR, и т.д.).
- \* Описание основных этапов рекламной кампании.

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

#### 1) Заполните таблицу:

Методы мотивации персонала	Описание
Материальные	
Нематериальные	

#### 2) Выберите верный вариант и обоснуйте свой ответ письменно:

Тема 7. Принятие решений

1. Функция координации в менеджменте предполагает:



- а) установление четких целей и задач
  - б) создание определенных организационных структур
  - в) обеспечение взаимодействия всех частей организации
  - г) разработку планов организации
2. Понятия взаимозависимости подразделений группируются следующим образом:
- а) номинальная, последовательная, обоюдная
  - б) четкая, установленная, последующая
  - в) предварительная, текущая, заключительная
  - г) все вышеприведенные ответы не верны
3. Ситуацию, в которой вводимые факторы производства одного подразделения организации становятся выходом другого, и наоборот, наиболее точно характеризует:
- а) номинальная взаимозависимость подразделений организации
  - б) последовательная взаимозависимость подразделений организаций
  - в) обоюдная взаимозависимость подразделений организации
  - г) отсутствие взаимозависимости между подразделениями организации
4. Превентивная координация направлена на:
- а) устранение перебоев в системе после того, как они произошли
  - б) сохранение существующей системы работы
  - в) улучшение деятельности системы даже при отсутствии конкретных проблем
  - г) все вышеприведенные ответы не верны
5. Роль контроля в организации:
- а) обеспечение подчинения одних менеджеров другим
  - б) качественное планирование организационной деятельности
  - в) предупреждение возникновения кризисных ситуаций
  - г) обеспечение централизованного управления
6. К основным видам контроля с позиции менеджмента относятся:
- а) внешний, внутренний, аудиторский
  - б) предварительный, текущий, заключительный
  - в) финансовый, материальный, информационный
  - г) целевой, программный, контроль средств
7. К основным этапам процесса контроля в организации относятся:
- а) диагностика проблемы, определение критериев, выбор альтернатив
  - б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
  - в) установление целей, анализ ситуации, принятие решений
  - г) все вышеприведенные ответы не верны
8. С какой целью происходит разработка шкалы допустимых отклонений:
- а) передача информации от одних уровней управления другим
  - б) измерение достигнутых результатов работы
  - в) принятие решений о вводе в действие системы контроля
  - г) все перечисленные ответы не верны



9. Что такое контроллинг:

- а) концепция управления
- б) вид контроля
- в) действия контролирующих звеньев организации
- г) должность

10. Что является целью оперативного контроллинга:

- а) обеспечение выживаемости организации
- б) проведение антикризисной политики
- в) обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
- г) поддержание потенциала успеха организации

Тема 8. Связующие процессы в менеджменте

1. Коммуникации в организации представляют собой:

- а) процесс обмена информацией
- б) процесс выбора организационных альтернатив
- в) процесс построения организационной структуры
- г) производственный процесс

2. Основными требованиями к информации в менеджменте считаются:

- а) своевременность
- б) надежность
- в) актуальность
- г) все перечисленные ответы верны

3. Что представляет собой информатизация:

- а) этап общественного развития
- б) внедрение информационных систем управления
- в) обмен информацией
- г) работа с документами в организации

4. Техника управления в организации используется с целью:

- а) выработки рациональных решений
- б) экономии времени
- в) механизации и автоматизации информационных процессов управления
- г) все приведенные выше ответы равны

5. Наличие коммуникаций необходимо для любого важного управленческого действия, поэтому:

- а) эффективные менеджеры те, которые эффективны в коммуникациях
- б) процесс коммуникаций не связан с эффективностью управления
- в) эффективная коммуникация не требует определенных знаний и умений
- г) качество обмена информацией не влияет на степень реализации целей

6. Решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (начальника с подчиненными, подчиненных друг с другом...) в рамках различных



событий. Различают следующие виды коммуникации:

- а) неформальные – это каналы распространения слухов
- б) по восходящей - сообщения подчиненным о текущих задачах
- в) по нисходящей - оповещение о том, что делается на низшем уровне
- г) все вышеприведенные ответы равны

7. К основным элементам процесса коммуникации относят:

- а) письмо, устную речь, жесты, интонации
- б) отправитель, сообщение, канал, получатель
- в) идея, обратная связь, информация, средства передачи
- г) руководитель, исполнитель, задача, техника

8. Коммуникационный стиль – это:

- а) способ передачи информации
- б) способ восприятия информации
- в) способ руководства
- г) способ выполнения работы

9. Какой из перечисленных коммуникационных стилей более желателен с точки зрения эффективной коммуникации:

- а) открытие себя
- б) торговаться за себя
- в) реализация себя
- г) защита себя

10. На эффективность коммуникационного процесса оказывает влияние:

- а) шум в информационной системе
- б) наличие системы обратной связи
- в) использование достижений современных технологий
- г) все перечисленное

Тема 10. Принятие решений в менеджменте

1. Какой из признаков не относится к запрограммированным решениям:

- а) ограниченное число возможных альтернатив
- б) результат реализации определенной последовательности действий
- в) новые, внутренне не структурированные ситуации
- г) все перечисленные ответы не верны

2. Интуитивное решение характеризуется:

- а) знаниями и опытом руководителя
- б) использованием объективного аналитического процесса
- в) пониманием ситуации
- г) ощущением правильности выбора

3. Управленческие решения могут быть основаны на:

- а) интуиции лица, принимающего решение
- б) рациональном процессе, включающем диагностику проблемы, выбор ограничительных критериев, анализ возможных альтернатив и последующий выбор наилучшей из них



- в) прежнем опыте и знаниях лица, принимающего решение  
г) все предыдущие ответы верны
4. К основным этапам процесса принятия решений относят:
- а) диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев выбора, определение, оценка и выбор альтернатив
  - б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
  - в) установление целей, анализ ситуации, принятие решений
  - г) все вышеприведенные ответы не верны
5. Среда принятия решений включает в себя:
- а) условия определенности
  - б) условия риска
  - в) условия неопределенности
  - г) все перечисленные условия
6. К основным типам моделей принятия решений относят:
- а) физические, аналоговые, математические
  - б) сложные, простые, экспериментальные
  - в) внутренние, внешние, организационные
  - г) интуитивные, рациональные, опытные
7. Дерево решений, как один из основных методов принятия решений, использующийся в сложных ситуациях, предполагает:
- а) схематическое представление проблемы
  - б) сбор мнений о проблеме различных специалистов
  - в) построение платежной матрицы
  - г) использование рейтинговых оценок
8. Метод прогнозирования, построенный на информации, полученной из газет, бюллетеней, теле- и радиопередач, будет:
- а) неформальным
  - б) качественным
  - в) количественным
  - г) не будет относиться к методам прогнозирования
9. Какие из перечисленных факторов влияют на процесс принятия организационных решений:
- а) информационные ограничения
  - б) личностные оценки руководителя
  - в) негативные последствия
  - г) все перечисленные ответы верны
10. Эффективность управленческих решений является одной из ключевых характеристик успешного менеджмента. Для достижения наилучших результатов в процессе принятия организационных решений современные руководители применяют следующие средства:



- а) делегируют как можно больше полномочий
- б) централизуют \_\_\_\_\_ процесс управления
- в) принимают решения единолично
- г) принимают коллегиальные (групповые) решения

### **Задание 3: Управление персоналом в условиях сезонности.**

Ситуация: Сезонный отель на морском побережье испытывает острую нехватку персонала в пик сезона (июль-август), а в межсезонье имеет избыток персонала. Текучесть кадров высока.

Задание: Предложите решения по управлению персоналом, учитывающие сезонность:

- \* Меры по привлечению и удержанию персонала в пик сезона.
- \* Меры по оптимизации штата в межсезонье, минимизирующие социальные риски.
- \* Разработка системы мотивации персонала, которая будет учитывать специфику сезонной работы.

### **ОК.09 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.**

#### **1) Проведите SWOT анализ туристского предприятия**

Выберите любую компанию из сферы туризма (например, авиакомпанию, гостиничную сеть, туроператора) и проведите SWOT-анализ её текущего положения на рынке. На основе анализа, предложите рекомендации по улучшению стратегических позиций компании.

#### **2) Выберите верный вариант и обоснуйте свой ответ письменно:**

Тема 11. Руководство: власть и партнерство

1. Понятия «влияние» и «власть» в менеджменте отражают:

- а) происходящие в организации процессы
- б) только формальные полномочия в организации
- в) только неформальные отношения в организации
- г) условия успешной деятельности организации

2. Власть – это:

- а) возможность делегировать полномочия
- б) возможность принятия решений
- в) возможность влияния на других членов организации
- г) возможность использования разных средств и методов управления

3. Чем определяется власть в условиях современных организаций:

- а) иерархией
- б) уровнем формальных полномочий



- в) степени зависимости  
г) все предыдущие ответы верны
4. Формула баланса власти в менеджменте выражает:
- а) взаимодействие влияния одних членов организации и зависимости других членов организации  
б) взаимодействие формальных и неформальных структур организации  
в) взаимодействие различных аспектов деятельности менеджера  
г) взаимодействие различных уровней управления
5. К группе источников и видов, составляющих личностную основу власти, относят:
- а) власть принуждения  
б) власть связей  
в) власть примера  
г) власть над ресурсами
6. К группе источников и видов, составляющих организационную основу власти, относят:
- а) экспертную власть  
б) законную власть  
в) власть информации  
г) власть вознаграждения
7. Связана ли жестко такая форма власти, как экспертная власть, с определенной должностью в организации:
- а) связана  
б) не связана  
в) в зависимости от специфики деятельности организации  
г) в зависимости от размеров организации
8. Эффективна ли такая форма власти, как власть принуждения, в современных организациях:
- а) эффективна, так как подчиненные хорошо выполняют работу под страхом наказания  
б) эффективна, так как позволяет руководителям использовать дополнительные методы и средства воздействия  
в) неэффективна, так как страх порождает максимально адекватную производительность труда  
г) неэффективна, но фактически используется в большинстве современных организаций
9. Законная власть подразумевает влияние на основе:
- а) знаний, опыта и таланта руководителя  
б) личных \_\_\_\_\_ качеств руководителя и его манеры поведения  
в) угроз, наказаний и штрафов  
г) должностных полномочий руководителя
10. Власть как процесс базируется на двух началах:
- а) личном и организационном  
б) формальном и неформальном  
в) коммерческом и некоммерческом



г) государственном и частном

## Тема 12. Социально- психологический аспект руководства

1. Какая из фаз формирования и развития групп характеризуется следующим: члены группы воспринимают группу как единое целое, в группе укрепляется кооперация и единство мнений:

- а) начальная фаза формирования группы
- б) взаимное раскрытие
- в) консенсус и кооперация
- г) оптимальный коллектив

2. Что из нижеперечисленных характеристик не отражает сущность формальной группы:

- а) наличие строгой системы подчинения
- б) отсутствие официально предписанных целей и отношений
- в) создание группы по воле руководства
- г) все вышеперечисленные ответы не верны

3. В состав комитетов как одного из видов формальных групп в организации могут входить:

- а) только менеджеры
- б) любые сотрудники организации, за исключением руководителей
- в) как руководители, так и рядовые сотрудники
- г) только внешние по отношению к организации пользователи информации

4. Что является основной целью любой формальной группы:

- а) организация производственного процесса
- б) формирование определенных норм поведения ее членов
- в) проектирование структуры межличностных отношений
- г) удовлетворение личных интересов членов группы

5. Как правило, формальные и неформальные группы в организациях:

- а) никак не зависят друг от друга
- б) достаточно сильно зависят друг от друга
- в) не могут существовать одновременно в рамках одной и той же организации
- г) постоянно и эффективно взаимодействуют

6. К общим характеристикам неформальных групп относятся:

- а) наличие ресурсов; необходимость управления; позитивные социальные нормы
- б) противоречивые цели; зависимость от внешней среды; улучшение коммуникаций
- в) социальный контроль; сопротивление переменам; наличие неформального лидера
- г) негативные социальные нормы; конформизм; низкие показатели производительности

7. В организации неформальный лидер и руководитель:

- а) обязательно одно и то же лицо
- б) могут быть разными людьми
- в) обязательно должны быть разными людьми



г) могут быть одним и тем же лицом

8. Какой из подходов к определению значимых факторов лидерства делал упор на важность выбора руководителем оптимального, самого эффективного стиля управления:

- а) подход с позиций личных качеств
- б) поведенческий подход
- в) ситуационный подход
- г) все подходы

9. В случае, когда руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений и избегает навязывать им свою волю, говорят об использовании такого стиля руководства, как:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) авторитарный
- г) благосклонно авторитарный

10. Автором четырех систем, характеризующих стили лидерства, является:

- а) Ф. Фидлер
- б) Р. Лайкерт
- в) В. Врум
- г) Ф. Йеттон

Тема 13. Управление конфликтом

1. Основной характеристикой конфликтной ситуации является:

- а) столкновение и противоборство различных интересов
- б) процесс принятия решения
- в) попытка конфликтующих сторон прийти к компромиссу
- г) ни одно из перечисленных

2. Конфликты в организации:

- а) всегда носят положительный характер
- б) могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на организационные процессы
- в) всегда носят отрицательный характер и желательно обходиться без них
- г) все зависит от специфики деятельности организации

3. Функциональный и дисфункциональный конфликты отличаются:

- а) причинами
- б) участниками
- в) последствиями
- г) стилями их разрешения

4. В менеджменте выделяют следующие основные типы конфликтов:

- а) внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой
- б) личный, организационный, формальный, неформальный
- в) моментальный, краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный



г) все перечисленные ответы верны

5. Методы разрешения конфликтных ситуаций подразделяются на:

- а) структурные и межличностные
- б) принуждения и вознаграждения
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) плановые и стихийные

6. Что относится к потенциальным причинам конфликта:

- а) совместно используемые ресурсы
- б) взаимозависимость заданий
- в) различия в целях
- г) все вышеприведенные ответы верны

7. Содержание какого метода управления конфликтной ситуацией характеризуется следующим: усилия всех участников конфликта направляются менеджером на достижение определенного конечного результата:

- а) сглаживание
- б) разъяснение требований к работе
- в) установление общеорганизационных комплексных целей
- г) решение проблем

8. Что является одной из характеристик, определяющих внутриличностный конфликт:

- а) предъявление к человеку противоречивых требований по результатам его работы
- б) борьба руководителей за ограниченные ресурсы
- в) занятие личностью позиции, отличающейся от позиции группы
- г) противостояние формальных и неформальных групп в организации

9. Плохая коммуникация в организации является:

- а) причиной конфликта
- б) следствием конфликта
- в) может быть как причиной, так и следствием конфликта
- г) коммуникации и конфликты в организации не связаны между собой

10. Какой из межличностных стилей разрешения конфликта является наиболее эффективным для большинства организаций:

- а) уклонение
- б) решение проблем
- в) компромисс
- г) принуждение

#### Тема 14. Система методов управления в менеджменте

1. Концепция управления изменениями свидетельствует о том, что в современных организациях:

- а) изменения нежелательны и их нужно избегать для повышения эффективности деятельности
- б) изменения необходимы, так как обеспечивают выживание организации



- в) изменения являются незначительной частью управленческой работы  
г) все вышеприведенные ответы не верны
2. Термин «проактивное руководство» значит следующее:  
а) руководство само проявляет активность  
б) руководство реагирует на требования ситуации  
в) руководство не проявляет активность  
г) руководство делегирует полномочия
3. Если в результате процесса изменений в организации происходит перераспределение полномочий и ответственности, вносятся коррективы в управленческую иерархию, то данный тип изменений может быть отнесен к:  
а) изменениям технологии и задач  
б) изменениям цели  
в) структурным изменениям  
г) изменениям человеческого фактора
4. Для достижения большей мотивации подчиненных в процессе управления изменениями в организации необходимо обеспечивать:  
а) усиленную систему контроля за результатами работы  
б) участие подчиненных в проводимых изменениях  
в) переориентацию внимания подчиненных на другие организационные проблемы  
г) установление жесткой зависимости заработной платы от результатов труда
5. Риски в менеджменте можно подразделить на следующие основные типы:  
а) простой и сложный  
б) функциональный и дисфункциональный  
в) динамический и статический  
г) прогнозируемый и спонтанный
6. Что из перечисленного ниже относится к основным этапам принятия решений в условиях риска:  
а) определение цели риска  
б) определение вероятности наступления рискованного события  
в) выбор стратегии управления риском  
г) все вышеперечисленные ответы верны
7. Характеристикой какого способа снижения риска является следующее:  
ответственным за риск становится тот участник разработки решения, содержащего риск, который лучше всех рассчитывает и контролирует риски:  
а) распределение риска  
б) резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов  
в) страхование риска  
г) все вышеперечисленные способы содержат данную характеристику
8. С точки зрения управления кризисами в организации, что является неотъемлемым элементом любого кризиса:  
а) некомпетентность менеджера



- б) риски хозяйственной деятельности
- в) неквалифицированный персонал
- г) нарушение законодательства

9. Что является продуктом управленческого труда в кризисной организации:

- а) персонал организации
- б) решения, принимаемые в условиях неопределенности
- в) информация о кризисных явлениях и процессах
- г) умственный труд менеджеров

10. На что направлена программа следования менеджеров этическим стандартам поведения:

- а) на повышение эффективности деятельности организации
- б) на повышение эффективности управления персоналом
- в) все вышеприведенные ответы верны
- г) все вышеприведенные ответы не верны

### 3) Задание: Решите ситуации:

I. Стратегическое управление:

1. Разработка стратегии: Представьте, что вы руководитель небольшого стартапа, разрабатывающего мобильное приложение для планирования путешествий. Опишите вашу стратегию развития на ближайшие 3 года, включая анализ рынка, целевой аудитории, конкурентов, выбор стратегических направлений (дифференциация, низкие издержки, фокусирование) и ключевые показатели эффективности (KPI). Обоснуйте ваш выбор.

II. Оперативное управление:

3. Управление проектами: Опишите этапы управления проектом по организации корпоративного мероприятия (например, тимбилдинга для сотрудников компании). Укажите необходимые ресурсы, риски и способы их минимизации, а также критерии успешного завершения проекта.

4. Управление качеством: Предложите систему управления качеством обслуживания клиентов для небольшого семейного отеля. Какие показатели качества вы будете использовать? Как вы будете измерять и контролировать качество? Какие меры вы примените для повышения уровня удовлетворенности клиентов?

III. Управление персоналом:

5. Мотивация персонала: Как бы вы мотивировали сотрудников туристического агентства, работающих в условиях высокой конкуренции и напряженного графика? Предложите систему мотивации, включающую как материальные, так и нематериальные стимулы.



6. Формирование команды: Опишите процесс формирования эффективной команды для организации крупного международного фестиваля. Какие качества вы будете искать у кандидатов? Как вы будете способствовать развитию командной работы и сплоченности?

IV. Управление финансами:

7. Бюджетирование: Разработайте бюджет для проведения однодневного экскурсионного тура для группы из 20 человек. Учтите все необходимые расходы (транспорт, питание, входные билеты, услуги гида, прибыль).

8. Анализ финансовых показателей: Представьте, что вы аналитик в туристической компании. Вам предоставлены финансовые отчеты за последние 3 года. Выявите основные тренды и дайте рекомендации по улучшению финансового состояния компании.

#### ОК.01

Вопрос закрытого типа:

В туристической компании упали продажи. Руководитель применяет метод «кнута»: штрафы, крики, ужесточение контроля. Это демотивирует отдел продаж. Какой способ управления эффективнее в контексте «долгосрочный рост»?

- А) Внедрение системы КРІ и мотивации (% с продаж + бонус за выполнение плана)
- Б) Ежедневные трехчасовые планерки
- В) Увольнение «слабых» менеджеров
- Г) Смена логотипа компании

Практическая ситуация:

*Ситуация:* В отделе продаж конфликт: «старички» (стаж 5 лет) не хотят продавать новые направления (Китай, Иран), саботируют обучение, говорят: «Мы и так всё умеем».

*Задание:* Как руководителю выбрать способ мотивации для этой категории сотрудников?

#### ОК.02

Закрытый вопрос (тест)

Вопрос:

Вы управляете небольшим отелем. Для повышения заполняемости в низкий сезон вам нужно проанализировать предпочтения потенциальных клиентов. Какой современный цифровой инструмент даст вам наиболее объективные данные для принятия управленческого решения?

- А) Провести личный опрос среди знакомых.
- Б) Изучить статистику поисковых запросов и отзывов с помощью систем аналитики (Яндекс.Вордстат, Google Trends) и сервисов мониторинга отзывов (ReviewPro).
- В) Посмотреть на сайты конкурентов и скопировать их цены.
- Г) Вывесить объявление в лифте своего дома.

Ситуационная задача (кейс)

Ситуация:

Вы — менеджер туристической фирмы. В последний месяц поток клиентов снизился, хотя отдел рекламы уверяет, что объявления размещаются как обычно. Вам нужно срочно понять, что происходит на рынке, и скорректировать стратегию продаж.

Задание:



Используя современные средства поиска и анализа информации, опишите краткий план ваших действий по диагностике ситуации и поиску нового направления для развития.

**ОК.04**

Закрытый вопрос:

Какой стиль управления лучше всего подходит для формирования эффективной команды в отеле?

- А) Авторитарный (руководитель решает всё сам).
- Б) Либеральный (пусть делают что хотят).
- В) Демократический (руководитель советуется с командой, делегирует полномочия, поощряет инициативу).
- Г) Ситуативный, но с элементами демократического для развития командного духа.

Ситуация:

Вы — руководитель службы приема и размещения. Заметили, что два ваших администратора конфликтуют, не разговаривают друг с другом, что сказывается на скорости обслуживания гостей (они избегают совместной работы). Ваши действия как менеджера по восстановлению командного взаимодействия?

**ОК.05**

**Закрытый вопрос**

На общей планерке руководитель объявляет о новой стратегии развития отеля. Как должна быть организована эта устная коммуникация, чтобы все сотрудники (от уборщиц до менеджеров) поняли цели и задачи?

- А) Использовать сложные управленческие термины (KPI, SMART, стратегическая сессия), чтобы подчеркнуть статус.
- Б) Говорить кратко, четко, на доступном русском языке, объяснить цели простыми словами и ответить на вопросы сотрудников.
- В) Разослать приказ по электронной почте и никому ничего не объяснять устно.
- Г) Провести собрание только для менеджмента.

**Ситуация**

Вы — руководитель отдела. Вам нужно объявить сотруднику выговор за нарушение (опоздание) в устной форме, но при этом не демотивировать его и сохранить рабочие отношения. Как вы постройте этот разговор на русском языке, соблюдая деловую этику?

**ОК.09**

**Закрытый вопрос**

В какой внутренней документации на русском языке закреплены должностные обязанности сотрудника отеля (например, администратора)?

- А) Коллективный договор.
- Б) Правила внутреннего трудового распорядка.
- В) Должностная инструкция.
- Г) График отпусков.

**Ситуация**



Вы — новый руководитель отдела. Вам необходимо ознакомиться с должностными инструкциями ваших подчиненных, чтобы правильно распределить задачи. Часть инструкций составлена давно и не пересматривалась. На какие разделы этого документа на русском языке вы обратите внимание в первую очередь для оценки актуальности?

### Темы для докладов, эссе, презентаций, контрольных работ

#### Доклады:

1. Роль искусственного интеллекта в управлении отелями и туристическими компаниями.
2. Влияние пандемии на индустрию гостеприимства: уроки и перспективы.
3. Использование big data для персонализации услуг в туризме.
4. Эффективные стратегии управления репутацией отеля в онлайн-пространстве.
5. Развитие экотуризма: управление и маркетинг.

#### Эссе:

6. Этика в менеджменте туризма: баланс между прибылью и социальной ответственностью.
7. Культурные различия как фактор успеха в международном туризме.
8. Роль эмоционального интеллекта в управлении персоналом гостиниц.
9. Будущее гостиничного бизнеса: тренды и вызовы.
10. Влияние клиентских отзывов на управление качеством услуг.

#### Презентации:

11. Инновационные технологии в управлении отелями: от автоматизации до роботизации.
12. Маркетинговые стратегии для привлечения туристов в малопопулярные регионы.
13. Управление кризисами в туризме: кейсы и решения.
14. Развитие событийного туризма: роль менеджмента в организации мероприятий.
15. Применение геймификации в обучении персонала индустрии гостеприимства.

#### Контрольные работы:

16. Основные функции менеджмента в туризме: планирование, организация, мотивация, контроль.
17. Анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в управлении отелем.
18. Особенности управления малыми и средними предприятиями в сфере гостеприимства.
19. Роль стандартов качества в обеспечении конкурентоспособности туристических услуг.
20. Управление цепочкой поставок в туристическом бизнесе: от транспорта до размещения.

#### 4.3.2. Типовые задания для оценки знаний и умений промежуточной аттестации

*Контрольно – измерительные материалы для промежуточной аттестации по учебной дисциплине*

Примерные вопросы к дифференцированному зачету:

1. Сущность и содержание понятий менеджмент и управление.
2. Цели, задачи и принципы современного менеджмента.
3. Менеджер, роли менеджера по Г. Минцбергу.
4. Уровни управления. Пирамида Парсонса.



5. Профессиональные требования к менеджеру.
6. Субъект и объект менеджмента.
7. Основные подходы к менеджменту с позиций науки.
8. Школы менеджмента: научная, административно-классическая, человеческих отношений и поведенческих наук, количественных методов. Их сущность, представители, основной вклад в развитие менеджмента.
9. Процессный подход к менеджменту.
10. Системный подход к менеджменту.
11. Ситуационный подход к менеджменту.
12. Японская модель менеджмента.
13. Американская модель менеджмента.
14. Современные концепции управления.
15. Формальные организации: сущность и основные характеристики.
16. Неформальные организации и их роль в менеджменте.
17. Среда организации: основные элементы и их характеристика.
18. Внешняя среда организации: макросреда и микросреда.
19. Внутренняя среда организации.
20. Содержание функции планирования в менеджменте.
21. Стратегические и тактические решения в менеджменте.
22. Содержание понятия «миссия организации».
23. Содержание функции организации в менеджменте.
24. Делегирование полномочий и ответственность: сущность, цели, основные принципы.
25. Структура организации: сущность, основные типы организационных структур, требования к структурам.
26. Принципы формирования структуры управления организацией.
27. Механистический и органический типы организационных структур.
28. Корпоративный и индивидуалистский типы организационных структур.
29. Содержание функции мотивации в менеджменте.
30. Сущность и содержание понятий «мотивация» и «стимулирование».
31. Основные категории и понятия мотивации: потребность, мотив, вознаграждение, степень удовлетворения.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Современные принципы мотивации.
35. Содержание функции координации в менеджменте.
36. Сущность основных типов взаимозависимости подразделений организации: номинальная взаимозависимость, последовательная взаимозависимость, обоюдная взаимозависимость.
37. Виды координации и их характеристика: превентивная, устраняющая, регулирующая и стимулирующая координация.
38. Основные виды контроля с позиций менеджмента.
39. Показатели эффективности контроля.
40. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.
41. Сущность коммуникаций менеджмента.
42. Формальные коммуникации и их характеристика.
43. Неформальные коммуникации и их характеристика.
44. Коммуникационный процесс: цель и основные этапы.



45. Направления совершенствования информационного обмена в организациях.
46. Виды управленческих решений: интуитивные, основанные на суждениях, рациональные.
47. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
48. Основные методы моделирования управленческих решений.
49. Власть и влияние как организационные процессы.
50. Сущность законной власти в организации.
51. Основные виды формальных групп в организации.
52. Неформальные группы в организации: сущность, основные характеристики, причины вступления.
53. Факторы эффективности деятельности групп в организации.
54. Сущность лидерства как организационного процесса.
55. Формальные и неформальные лидеры в организации.
56. Основные стили управления: авторитарный, демократический, либеральный.
57. Основные подходы к эффективному лидерству: подход с позиций личных качеств, поведенческий, ситуационный.
58. Функциональный и дисфункциональный конфликт в организации: сущность и основные отличия.
59. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.
60. Структурные методы управления конфликтной ситуацией.
61. Межличностные методы управления конфликтной ситуацией.
62. Основные направления проведения изменений в организации.
63. Сопротивление переменам: сущность и направления преодоления.
64. Управление рисками в менеджменте: сущность и основные цели.
65. Сущность концепции антикризисного управления.
66. Сущность понятия «эффективность менеджмента».
67. Показатели эффективности менеджмента.
67. Виды эффективности менеджмента.
68. Основные направления оценки эффективности менеджмента.

#### 4.4. Критерии и показатели оценивания

##### Для текущего контроля

Оценка	Форма контроля	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	Самостоятельная и практическая работа	Полнота, последовательность и логичность ответа	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания материала.
«4»	Самостоятельная и практическая работа	Полнота, последовательность и логичность ответа	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно, но в



			недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер.
«3»	Самостоятельная и практическая работа	Полнота, последовательность и логичность ответа	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами.
«2»	Самостоятельная и практическая работа	Полнота, последовательность и логичность ответа	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют.


Оценка	Форма контроля	Критерии оценивания
«5»	Тестовое задание	85 – 100%
«4»	Тестовое задание	75 – 84%
«3»	Тестовое задание	50 – 74%
«2»	Тестовое задание	Менее 50%

#### Для промежуточной аттестации

Оценка	Форма контроля	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	Дифференцированный зачет (контрольные вопросы)	Полнота, последовательность и логичность ответа	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с



			практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач
«4»	Дифференцированный зачет (контрольные вопросы)	Полнота, последовательность и логичность ответа	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
«3»	Дифференцированный зачет (контрольные вопросы)	Полнота, последовательность и логичность ответа	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации
«2»	Дифференцированный зачет (контрольные вопросы)	Полнота, последовательность и логичность ответа	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b> Филиал ФГБОУ ВО «РГУТИС» в г. Подольске	СМК РГУТИС
		Лист 40

			компетенций на уровне ниже базового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.
--	--	--	--

## 5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

**5.1.** Для реализации программы учебной дисциплины должны быть предусмотрены следующие специальные помещения:

Кабинет «Социально-гуманитарного цикла», оснащенный оборудованием: Учебная мебель, плакаты, мультимедийное презентационное оборудование

## 6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Для реализации программы библиотечный фонд образовательной организации должен иметь печатные и/или электронные образовательные и информационные ресурсы, рекомендованные ФУМО, для использования в образовательном процессе. При формировании библиотечного фонда образовательной организацией выбирается не менее одного издания из перечисленных ниже печатных изданий и (или) электронных изданий в качестве основного, при этом список, может быть дополнен новыми изданиями.

### 6.1. Основные печатные издания

1. Чудновский, А. Д., Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве.: учебник / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. — Москва : КноРус, 2024. — 319 с. — ISBN 978-5-406-12120-7. — URL: <https://book.ru/book/950664> (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.
2. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле: учебное пособие / И.Г. Шутова, Д.Х. Година, Ю.Н. Бузина [и др.]. — Москва: КноРус, 2022. — 161 с. — ISBN 978-5-406-09857-8. —Текст: электронный // ЭБС Book.ru [сайт]. — URL:<https://book.ru/book/944077>
3. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле: учебное пособие / И.Г. Шутова, Д.Х. Година, Ю.Н. Бузина [и др.]. — Москва: КноРус, 2022. — 161 с. — ISBN 978-5-406-09857-8. —Текст: электронный // ЭБС Book.ru [сайт]. — URL:<https://book.ru/book/944077>
4. Зайцева, Н. А., Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе : учебное пособие / Н. А. Зайцева, А. А. Ларионова. — Москва : Русайнс, 2024. —



- 318 с. — ISBN 978-5-466-04167-5. — URL: <https://book.ru/book/951454> (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.
5. Пищулов, В. М. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие / В.М. Пищулов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 284 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-014869-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141790> (дата обращения: 03.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
6. Николенко, П. Г. Формирование клиентурных отношений в сфере сервиса / П. Г. Николенко, А. М. Терехов. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — 248 с. — ISBN 978-5-507-46007-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/293000> .
7. Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности. Практикум: учебное пособие для спо / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 164 с. — ISBN 978-5-8114-9490-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/195513> .

## 6.2 Дополнительные источники

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»
2. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 11.06.2021) «О защите прав потребителей»
3. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 N 2129-р (ред. от 23.11.2020) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года».