

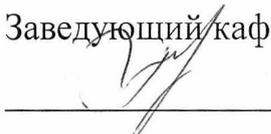
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности

Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 А.В.Макаревич

« 30 » ноября 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Зам.декана факультета

 А.М.Стельмах

« 26 » декабря 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01 02 Культурология (прикладная)

Составитель: Пациенко С.А., доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат культурологии

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультета культурологии и социально-культурной деятельности
«26» декабря 2022 г., протокол № 5

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Д.В. Герасименко, заведующий кафедрой историко-культурного наследия учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат культурологии, доцент.

кафедра экономики и управления ФГБОУ ВО «Орловский государственный институт культуры»

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	36
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	43
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	46

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент в сфере туризма», предназначенный для студентов специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации», представляет собой систему учебно-методических материалов, использование которых обеспечивает приобретение студентами компетентности в области организации управления предприятиями индустрии туризма.

Дисциплина «Менеджмент в сфере туризма» включает в себя теоретический и практический компоненты, направленные на изучение теоретико-практических основ менеджмента туризма для решения профессиональных задач, возникающих у студентов-менеджеров в процессе реализации учебной и научно-исследовательской деятельности. В рамках данной дисциплины будущие специалисты социокультурной сферы знакомятся с одной из возможных областей своей профессиональной деятельности.

УМК разработан в соответствии с Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 08.11.2022 г. № 427.

Цель УМК: – качественное методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса.

Задачи УМК:

1. Организация активной учебно-познавательной деятельности студентов на лекционных, семинарских и практических занятиях.
2. Обеспечение взаимосвязи теоретической и практической подготовки студентов-менеджеров в процессе изучения особенностей управленческой деятельности в сфере туризма.
3. Оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала по дисциплине «Менеджмент в сфере туризма».

УМК включает в себя теоретический и практический компоненты, направленные на изучение основ менеджмента в сфере туризма для решения профессиональных задач, возникающих в процессе реализации учебной деятельности. Методологической особенностью УМК является направленность обучения на формирование самостоятельных суждений, поиск актуальной и объективной информации, и ее представление в рамках реализации собственных проектов.

В структурном отношении УМК состоит из:

- пояснительной записки;
- теоретического раздела, представленного конспектом лекций;
- практического раздела, раскрывающего содержание семинарских и практических занятий;
- раздела контроля знаний, раскрывающего формы аттестации, критерии оценки знаний, перечень вопросов к экзамену;

- вспомогательного раздела, представленного списком рекомендуемой литературы (основной и дополнительной), учебно-методической картой учебной дисциплины для дневной формы получения образования.

Изучение дисциплины рассчитано на 120 часов, из них 60 часов – аудиторные занятия. В рамках изучения дисциплины предусмотрено следующее примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: 24 часа – лекции, 20 часов – семинарские занятия, 16 часов – практические занятия. Итоговой формой контроля знаний является экзамен.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Лекционный материал

Лекция 1

Введение в дисциплину «Менеджмент в сфере туризма»

Менеджмент в туризме – это совокупность методов, принципов, способов, управленческих приемов, форм и средств, которые способствуют эффективному управлению сферами туристического производства и персоналом, занятым в сфере обслуживания туристической деятельности. Главными задачами менеджмента в туризме являются достижение высокой эффективности, наилучшее использование природного потенциала и качественное и продуктивное руководство сферой, которое принесет положительный экономический эффект.

Туризм в конце XX – начале XXI в. стал одним из ведущих направлений социально-экономической, культурной и политической деятельности большинства государств и регионов мира, а туристская индустрия – неотъемлемым элементом потребительских моделей и социального поведения значительной части населения. Это сделало современную туристскую индустрию одной из самых высокодоходных и динамично развивающихся сфер мировой экономики.

Успешное развитие туризма оказывает положительное влияние на такие ключевые сектора экономики, как транспорт, связь, торговля, сельское хозяйство, строительство, производство товаров народного потребления и т. д. Международный туризм является одним из основных источников валюты для государств, во многих странах данная статья поступлений составляет основу государственного бюджета.

Для повышения доходов от туристической индустрии необходимо вложение средств в исследования территорий с точки зрения выявления туристского потенциала и рационального туристского обустройства; подготовки на этой основе программ развития туристского бизнеса, проектов необходимой инфраструктуры туристских центров; обучение и переподготовку кадров, качественное информационное обеспечение отрасли, рекламу, а самое главное – менеджмент как эффективную систему экономического управления, которая строится на основе совокупности принципов, методов, форм, приемов и инструментов управления.

Лекция 2

Туризм как объект управления

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 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 цели 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, т.к. неэффективность его деятельности может спровоцировать недовольство потребителя.

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. Сложнее обстоят 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 чаще можно осуществить вероятностные прогнозы и планы. Таким образом, туризм - это явление, которое трудно прогнозировать и измерять.

Одной из важнейших особенностей туризма как объекта управления является *специфика туристических услуг и туристского продукта*. Их необходимо учитывать при разработке системы управления туристическим предприятием, организацией, территорией, при установлении стандартов обслуживания, обучении персонала и т.д.

Особые требования к менеджменту в туризме выдвигает и *специфика туристического спроса*, который имеет неоднородный характер и выделяется среди других причин: неосвязаемостью турпродукта; разнообразием потребительских предпочтений; высокой значимостью общественных факторов.

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 неравномерность спроса на туристическое обслуживание необходимо учитывать менеджеру турфирмы для разработки предложений 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-поставщиков, производителей отдельных туристических и нетуристических услуг, местные органы власти, социальные фонды, общественные и другие организации и т.п., которые влияют или могут влиять на нее.

Лекция 3

Функции менеджмента в туризме

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы. Одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.

В системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс. В процессе управления выполняются четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

ПЛАНИРОВАНИЕ Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом (спрогнозированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения разрабатывается политика туристской фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры. Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы

представляются, как правило, в виде ведущего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права. Применительно к туристскому предприятию речь должна идти прежде всего о его конкурентоспособности.

Функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- выполнение целей развития региона;
- анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработка стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона — прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента. Результатом планирования как функции менеджмента может быть туристский образ региона.

Планирование деятельности туристского предприятия - систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ

Этап создания реальных условий для достижения запланированных целей- т.е. распределение и объединение задач и компетенций сотрудников.

- организация — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

Функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала. Существует ряд элементов, которые необходимо структурировать для того, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своей цели. Независимо от типа и масштабов своей деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- определение и детализация целей фирмы;
- определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;

- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет); - единство цели — каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;

МОТИВАЦИЯ

В менеджменте туризма есть два аспекта: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

1 Мотивы путешествий. Цель поездки (мотив, побуждающий человека путешествовать) — это причина, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путешествия нужна для того, чтобы правильно разделить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, туристские потоки и маршруты. Следует иметь в виду, что путешествующая группа, т.е. группа людей, совместно совершающих поездку, имеет, как правило, только одну основную цель посещения. Вместе с тем, у каждого члена группы может быть и своя, отличная от групповой, мотивация путешествия. Ситуация усложняется тем, что причины, сопутствующие поездке, лежат чаще всего в подсознании, а на первый план выдвигается сразу несколько причин. Именно поэтому принято говорить о мотивации путешествия.

2 Мотивация трудовых отношений. В этом смысле мотивация рассматривается нами как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются:

а) стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);

б) собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека. Мотивация —

это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — это всего лишь ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. Но после промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение людей к труду и повседневному их существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на выполнение определенной работы. Следовательно, мотивировать сотрудников — это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен: во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Эти критерии, сведенные воедино, формируют у него какую-то свою, личную, философию, представляющую собой основу для выбора им своего поведения.

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

Составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, — контроль. Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием: «поймать», «уличить», «схватить». Но контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Не столько приказы, сколько оценка успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Это вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами). Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями — определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации. Следовательно, тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно не только большое количество различных видов планов, но и видов, и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными.

На всех уровнях управления используются и выполняются все четыре функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами).

Лекция 4

Принципы и методы управления в туризме

Управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют линию поведения менеджера. Принципы управления можно представить, как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Впервые принципы рационального управления были сформированы в 1912 г. американским менеджером Г. Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производства». Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает своё место среди принципов управления, во всяком случае, на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим, все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы – общие и частные.

К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для все работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры и системы в целом.

Принцип многофункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить на свои миры.

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определёнными представлениями о таких

ценностях, как гостеприимство. Честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. п. Всё это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

Основным частным **принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.** Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного отношения между единоначальником и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Принцип плановости заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчинённый должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

Каждый в организации наделяется конкретными правами, несёт ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т. п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. Это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является **демократизация управления** – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; коллегиальное принятие управленческих решений и т. п.

Принцип органической целостности объекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется, прежде всего, качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента, прежде всего к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

Лекция 5 Субъекты туристской индустрии

Современная система туризма организационно включает следующие хозяйствующие субъекты:

- фирмы – производители туристских услуг (лечебницы, санатории, здравницы, базы отдыха, деловые консультации и др.);
- фирмы – туроператоры, т. е. фирмы по разработке и реализации туристского продукта преимущественно на оптовой основе;
- фирмы – турагенты, выступающие в качестве продавцов туристского продукта, сформированного туроператорами;
- специализированные фирмы, предоставляющие услуги по размещению (пансионаты, дома отдыха, мотели, гостиницы и др.);
- специализированные предприятия питания (рестораны, бары, кафе, столовые и др.);
- специализированные транспортные предприятия (авиационные предприятия, автопредприятия, железнодорожные ведомства, предприятия морского и речного транспорта и др.);
- предприятия торговли и торговые фирмы, специализирующиеся на товарах для туристов;
- предприятия сферы досуга в туризме (киноконцертные залы, залы игровых автоматов и др.);
- рекламно-информационные туристские учреждения (рекламные агентства, рекламные бюро, информационно-туристские центры и др.);
- государственные предприятия (национальные, региональные, муниципальные предприятия унитарного или акционерного характера, занимающиеся туризмом на коммерческих или социальных началах).

В системе этих туристских предприятий особо можно выделить туристскую индустрию – межотраслевой комплекс предприятий, фирм и организаций по производству товаров и услуг для туризма.

При всей важности индустрии туризма нельзя забывать о главном – о туристе, потребителе туристских услуг. Его потребности и степень их удовлетворения – главный критерий качества туристского продукта.

Лекция 6

Организационные структуры предприятий туристской индустрии

Организационная структура туристского предприятия:

- определяет его состав и систему подчинения в общей системе управления;

- обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
- устанавливает взаимосвязи между подразделениями предприятия, полномочия и ответственность руководителей всех уровней;
- во многом определяет стиль менеджмента, организационную культуру и эффективность труда сотрудников и предприятия в целом.

Элементами организационной структуры управления являются управленческие подразделения (звенья управления), отдельные работники, ступени или уровни управления. Под уровнем управления понимается совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям - горизонтальным и вертикальным. *Горизонтальные связи* носят характер согласования и, как правило, являются одноуровневыми. *Вертикальные связи* - это связи подчинения, которые необходимы при иерархичности системы управления (т.е. при наличии различных уровней управления). Помимо этого, связи в структуре управления могут носить *линейный* и *функциональный характер*.

Типы организационных структур управления предприятием. В зависимости от способов осуществления и видов связей выделяются следующие основные типы организационных структур управления: линейные, функциональные, линейно - функциональные, дивизиональные, проектные, матричные.

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления на основе линейных вертикальных связей между подразделениями в виде иерархической лестницы. Каждый работник подчиняется только одному руководителю и связан с более высоким уровнем управления только через непосредственного начальника.

Основные преимущества: реализует принцип единоначалия и персональной ответственности за результаты работы; обеспечивает четкость и оперативность управления.

Основные недостатки: трудно приспосабливается к новым целям и задачам; предъявляет высокие требования к руководителю; неэффективна при управлении сложным производством.

Функциональная структура управления. Обеспечивает управление через специализированные на выполнение отдельных функций подразделения. Функциональным руководителям подчиняется каждое нижестоящее звено.

Основные преимущества: обеспечивает компетентное решение задач управления; разгружает высшие органы управления.

Основные недостатки: нарушает принцип единоначалия; резко увеличивает объем работы по координации и согласованию деятельности функциональных служб; усложняет контроль.

Недостатки линейной и функциональной структур не позволяют применять их для управления большими сложными предприятиями сферы гостеприимства.

Линейно-функциональная структура управления является самой распространенной. В ее основе лежит регламентация линейных и функциональных связей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные - функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными - по отношению к своим подчиненным.

Линейно-функциональные структуры управления обладают достоинствами как линейных, так и функциональных.

Основные недостатки: не обладает возможностью быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды; увеличивает необходимость частых согласований проектов решений на высшем уровне управления; не обеспечивает гибкости во взаимоотношениях между подразделениями. организационная структура управление туристский

Дивизиональные структуры управления создавались на базе линейно-функциональных. Характеризуются сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Основными элементами таких структур являются отделения и центральный аппарат (штаб - квартира). Дивизиональные структуры могут создаваться в нескольких вариантах. Наиболее распространенные из них: *продуктовые, региональные, смешанные.*

В продуктовых организационных структурах управления признаком структурного деления является продукт или группа продуктов. В региональной организационной структуре управления используется разделение по региону. Ее применение эффективно в крупных туристских компаниях, работающих в разных странах или регионах. Использование подобной структуры управления позволяет обеспечить более тесную связь производителя турпродукта с потребителем и быстрое реагирование организации на изменение внешней среды.

Основные недостатки: рост иерархичности управления, дублирование функций управления на разных уровнях, увеличение затрат на содержание аппарата управления.

Рассмотренные структуры управления являются традиционными и относятся к иерархическому типу структур.

В современных условиях постоянного изменения внешней и внутренней среды практикой выработаны новые более гибкие адаптивные типы

организационных структур. К таким структурам относятся проектные и матричные организационные системы управления. Они способны сравнительно легко менять свою форму и приспосабливаться к новым условиям.

Проектная структура создается при разработке организацией проектов или решении новых межфункциональных задач (например, при разработке и внедрении нового турпродукта). Введение проектного управления в линейно-функциональную систему управления предполагает формирование специального подразделения - проектной команды или группы, работающей на временной основе и возглавляемой руководителем проекта. В состав этой целевой группы обычно включаются наиболее квалифицированные специалисты. По завершению проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную организационную систему управления или возвращаются на свою постоянную должность.

Матричная структура представляет собой тип организационной системы управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, с другой - руководителю проекта, который наделен необходимыми управленческими полномочиями. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами целевой (проектной) группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Но по всем вопросам, выходящим за рамки работы над проектом, эти сотрудники подчиняются руководителям своих функциональных подразделений. Наиболее существенный недостаток матричной организационной системы управления - это ее сложность.

В целом рассмотренные структуры являются базовыми и должны быть детализированы в зависимости от конкретного объекта управления. Реально существующие структуры управления туристскими предприятиями являются, как правило, комплексными, т.е. соединяющими несколько типов организационной системы управления.

Лекция 7

Менеджер туристского предприятия и его роль в процессе управления

Несмотря на то, что менеджеры туристических организаций выполняют разнообразные функции, необходимо выделить главные из них -

те, которые выполняют менеджеры, независимо от типа туристической организации и видов обслуживаемых путешественников.

Во-первых, это выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Право принятия решений имеет только менеджер. Это главная его функция. Менеджер, наделен правом принимать управленческие решения, он же несет ответственность за их последствия. Во-вторых, это информационная роль менеджера, поскольку для того, чтобы принимать эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии управления туризмом. От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, в большей мере зависит и результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

Менеджер по туризму - понятие очень широкое. Менеджеры, работающие в компаниях-туроператорах, разрабатывают маршруты, составляют экскурсионные программы и планы развлекательных мероприятий, бронируют места в гостиницах, выкупают билеты на регулярные авиарейсы и организуют чартерные, ведут переговоры с принимающей стороной, занимаются оформлением страховок и виз. Также формируют пакеты туров, заключают договора с турагентствами, участвуют в проведении рекламных компаний, при возникновении конфликтных ситуаций связываются с представителями принимающей стороны и стараются разрешить их в пользу клиента.

В компаниях-туроператорах каждый сотрудник отвечает за определенный участок работы: оформление виз, бронирование мест и т. п. Подобные несложные операции по силам даже менеджерам с минимальным опытом. А такое ответственное дело, как, например, разработка нового направления, доверяют только специалисту, имеющему солидный багаж знаний и хорошую профессиональную репутацию.

В туристических агентствах задача менеджеров другая - продать готовый туристический продукт, привлечь и удержать как можно большее количество клиентов. Менеджеры туристического агентства - связующее звено между клиентами и туроператорами. Именно им клиенты звонят по всем возникающим вопросам. В обязанности менеджера турагентства входит: прием звонков, консультирование, исследование рынка и подбор

тура в соответствии с запросами клиента, взаимодействие с менеджерами из туроператорских компаний, оформление договора с клиентом.

Таким образом, менеджер выступает своеобразной движущей силой процессов, направленных на достижение целей любой туристской организации. Чтобы эти процессы совершались эффективно, и организация добивалась бы успехов в конкурентной борьбе на рынке, она должна предъявлять к менеджеру достаточно высокие требования.

Лекция 8

Развитие туризма в Республике Беларусь

Совокупность природных и антропогенных объектов и порождаемых ими факторов вакационного, оздоровительного, культурного и иного свойства, способных вызвать туристский интерес, называется туристскими ресурсами.

Наследие, вовлечённое в сферу туризма, с одной стороны выполняет воспитательную и культурную функцию (формирование национального менталитета, сохранение самосознания народа, воспитание патриотизма). С другой стороны, не менее важна его экономическая роль: налоговые поступления в бюджеты разных уровней, улучшение инфраструктуры, создание рабочих мест, вклад в решение экологических проблем. В свою очередь, туризм активно способствует сохранению и рациональному использованию культурного и природного наследия страны.

Республика Беларусь, площадью 207,6 тыс. км² занимает внутриконтинентальное положение в Восточной Европе и располагается на пути транзитных транспортных магистралей, связывающих Россию и страны Европейского Союза.

Особый интерес для туристов во всём мире представляют выдающиеся памятники природного и культурного наследия человечества, включённые в Список всемирного наследия ЮНЕСКО. В Республике Беларусь находятся один природный и три культурных объекта ЮНЕСКО.

Государственный национальный парк «Беловежская пуца» (трансграничный объект Беларусь-Польша в Брестской и Гродненской областях) в 1992 году решением ЮНЕСКО был включён в Список мирового природного наследия человечества. Как один из старейших заповедников в мире, пуца ведёт свою историю с 1409 года. Беловежская пуца представляет крупный массив реликтового смешанного леса, который практически в девственном состоянии сохранился до наших дней в условиях освоенной и хорошо заселённой Восточной Европы. Хозяином пуцы является

европейский зубр, благодаря которому национальный парк стал одним из крупнейших туристских центров РБ. На территории парка находятся музей природы, экскурсионные вольеры, резиденция Деда Мороза и вся необходимая для приёма туристов инфраструктура.

В целом природное наследие Беларуси образует система особо охраняемых природных территорий (ООПТ): Березинский биосферный заповедник, 4 национальных парка, 334 заказника и 874 памятника природы. ООПТ выполняют функцию организации и развития экологического туризма.

В Список Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО замковый комплекс «Мир» в Гродненской области включён в 2000 году. Первое из летописных упоминаний о Мире относится к 1359 году, когда в Европе правили крестоносцы. Замок в качестве крепости участвовал практически во всех войнах XVII-XIX вв. В 1891 году владельцем замка стал герой турецкой войны князь Николай Святополк-Мирский, при котором был заложен уникальный пейзажный парк.

Архитектурно-культурный комплекс бывшей резиденции Радзивиллов в городе Несвиже (Минская область) - один из самых красивых и интересных дворцово-парковых ансамблей в Беларуси. В Список объектов Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО включён в 2005 году. Строительство каменного замка началось в 1582 году по инициативе Николая Христофа Радзивилла Сиротки. Согласно описанию 1658 года, в замке было 12 залов, богато отделанных мрамором, резьбой, лепниной, росписями, картинами, каминами. В XVIII в. Несвижский замок неоднократно перестраивался. Новые жилые здания придали замку вид великосветского дворцово-замкового комплекса, а оборонительные черты отошли на второй план. С закладкой в 1879 году парка пейзажного типа завершилось формирование дворцово-паркового ансамбля.

Геодезическая Дуга Струве (трансграничный объект, 19 топографических точек расположены в Брестской и Гродненской областях) вошла в Список ЮНЕСКО в 2005 году. Геодезические точки наблюдений были заложены в 1816-1855 гг. под руководством известного российского астронома и геодезиста Фридриха Георга Вильгельма (Василия Яковлевича) Струве, академика Петербургской академии наук, основателя и первого директора Пулковской обсерватории. Дуга создавалась с целью определения геометрических параметров Земли, её формы и размеров. В процессе измерений было заложено 258 геодезических пунктов в 10 странах Северной и Восточной Европы. Результаты измерений использовались в научных и практических целях более 130 лет. Сегодня Дуга Струве рассматривается как одно из важнейших событий в развитии мировой астрономии, геодезии и географии, имеющее непреходящее историческое значение.

В ряду ценнейших объектов национального достояния необходимо отметить комплекс фортификационных сооружений Брестской крепости (1836–1842 гг., 1911–1914 гг.) и Музей-центр искусств Марка Шагала в Витебске. Всего в РБ выделяются 53 объекта культурного наследия международного уровня. Больше всего таких объектов в Гродненской (20), Минской (11) и Брестской (7) областях. Это храмовые комплексы, дворцово-парковые ансамбли, замки, памятники гражданской и фортификационной архитектуры, мемориальные комплексы, усадьбы, исторические центры городов.

Культурное и природное наследие становится фактором развития туризма в том случае, когда оно живо и функционирует в качестве туристско-рекреационного ресурса. Этот процесс происходит через создание музеев; формирование системы экологических, культурно-познавательных, паломнических, этнических экскурсий и туристских маршрутов; организацию национальных и международных праздников. Такие яркие мероприятия, как Республиканский фестиваль национальных культур в Гродно, фестивали средневековой культуры, Международный фестиваль искусств «Славянский базар» в Витебске привлекают многочисленных туристов и способствуют развитию событийного туризма.

По всем параметрам лидерами являются Брестская, Минская, Гродненская и Витебская области, где основой развития туризма является национальное наследие. Среди самых популярных и динамично развивающихся туристских центров выделяются Минск, Несвиж, Брест, Витебск, Мир, Заславль, Гродно, Дудutki, Полоцк, Браславские озёра, национальный парк Беловежская пуша.

К актуальным проблемам развития туризма в РБ можно отнести:

- некоторая изолированность страны от Европейского Союза, связанная с политическими причинами, ограничивает поток въездного туризма со стороны ЕС, что, несомненно, тормозит развитие туристической индустрии;
- недостаточная развитость современной инфраструктуры туризма;
- наличие всего 4 объектов мирового наследия, включенных в Список ЮНЕСКО, при наличии большего количества потенциальных объектов;
- слабая вовлеченность сферу туризма народной культуры, традиций, ремёсел и промыслов, исторической городской среды, сельской этнокультурной среды, природного ландшафта и т.д.

Лекция 9

Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом

Туристский продукт — упорядоченная целенаправленная совокупность туристских услуг, работ и товаров (турпакет), состоящая из двух или более единичных или множественных туристских услуг, работ, товаров и средств обеспечения, иных туристских ресурсов, достаточная для удовлетворения потребностей туриста в процессе и в целях туризма. **Туристская услуга** — результат деятельности туристского предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов. Туристские услуги могут быть разделены на основные (приобретаемые в пакете, гарантирующем их обязательное использование в месте отдыха), дополнительные (целевые и инфраструктурные услуги, не входящие в стоимость тура и приобретаемые за дополнительную плату) и сопутствующие (услуги местного инфраструктурного комплекса, которыми наряду с местными жителями пользуются и туристы).

Выделяют несколько **потребительских свойств туристского продукта**:

- гостеприимство — достоинство, уважение и любезность персонала;
- обоснованность — предоставление всех услуг должно соответствовать цели путешествия туриста;
- надежность — соответствие фактически предоставляемого туристу продукта рекламе, достоверность информации;
- эффективность — достижение наибольшего эффекта для туриста при минимизации его расходов;
- целостность — завершенность турпродукта;
- ясность — потребление турпродукта, его направленность должны быть понятны и туристу, и производителю; о простота в эксплуатации — возможность легко обнаруживать ошибки в технологии обслуживания;
- гибкость — турпродукт должен предусматривать возможность замены тех или иных услуг, чтобы быть ориентированным на разных потребителей;
- полезность — способность служить достижению какой-либо цели, удовлетворять потребности определенной целевой группы потребителей.

Виды туров. В зависимости от вида заявки туриста и способа организации продажи туры могут быть индивидуальными и групповыми. Индивидуальные туры предоставляют туристу больше независимости и самостоятельности, но они более дорогие, так как такие виды услуг, как внутримаршрутный транспорт, услуги гида, и некоторые другие турист оплачивает полностью, в отличие от групповых туров, где эта цена раскладывается на всех членов группы. Групповые туры более дешевые, доступные массовому туристу, но в таких поездках каждый их участник обязан подчиняться установленному для группы порядку путешествия.

Комплексное обслуживание включает набор туристских услуг — турпакет. **Пакет услуг** — это произведенный туроператором туристский продукт, состоящий из определенного набора услуг: перевозки, размещения, питания, развлечений и т.д. Пакет услуг на туре формируется в зависимости от цели путешествия и потребностей туристов по выбранному ими виду туристского отдыха.

Существуют следующие варианты турпакетов:

- пакет «мини» — если турпакет содержит только основные услуги (перевозка плюс размещение);

- пакет «стандартный» — содержит все услуги пакета «мини» плюс питание, также может включать ряд дополнительных услуг (страховую и визовую поддержку, трансфер, услуги гида, экскурсионную программу и др.);

- пакет «расширенный» — содержит максимально возможный для данного турпродукта набор услуг.

Классы обслуживания в туризме. Классы обслуживания применяются для обозначения качества предоставляемых услуг. При продвижении и продаже туристского продукта уровень обслуживания по туру условно обозначают следующими категориями: «люкс», первый класс, туристский класс, экономический класс. **Класс «люкс»**- привлекает туристов услугами самого высокого класса — гостиницами категории «пять звезд», авиаперелетом в первом классе или самолетами бизнес-авиации, питанием в роскошных ресторанах, индивидуальным трансфером на автомобилях «люкс», услугами индивидуального гида и др. Такие туры предоставляются по разряду VIP-обслуживания, они самые дорогие и индивидуальные. **Первый класс** также предполагает достаточно высокий уровень обслуживания, предусматривающий проживание в гостиницах категории «4—5 звезд», перелет бизнес-классом, отличную кухню и широкий выбор блюд, индивидуальный трансфер, кураторство гида. **Туристский класс** — самый массовый вариант обслуживания, предусматривающий размещение туристов в гостиницах категории «2—3 звезды», перелет экономическим классом регулярных рейсов (допускаются чартеры), питание по типу шведского стола, групповой трансфер, услуги гида для группы и др. **Экономический класс** — самый дешевый вариант туристского обслуживания, используемый чаще всего студентами и малообеспеченными людьми. Программы этого класса предусматривают минимум услуг невысокого уровня: размещение в студенческих общежитиях, хостелах с самообслуживанием, питание либо в форме завтрака с небольшим разнообразием блюд, либо не предоставляется вовсе, перелет чартерными авиарейсами экономическим классом или использование других видов

транспорта (чаще всего автобуса), встреча и проводы организуются, как правило, на общественном транспорте, услуги гида предоставляются редко.

Лекция 10

Менеджмент туристских дестинаций

Туристская дестинация – значимый элемент туристской системы. Ее можно охарактеризовать как центр (территорию) со всевозможными удобствами, средствами обслуживания и услугами для обеспечения всевозможных нужд туристов. Регион туристской дестинации является одним из самых важных в туристской системе, так как сами туристские дестинации и их имидж привлекают туристов, мотивируют визит, таким образом активизируют всю туристскую систему. Само слово "дестинация" в переводе с английского означает "местонахождение; место назначения". Термин "туристская дестинация" был введен Лейпером в середине 1980-х гг. Сейчас дестинация – это географическая территория, имеющая определенные границы, которая может привлекать и удовлетворять потребности достаточно широкой группы туристов.

Для того чтобы территория была дестинацией, необходимо выполнение следующих **условий**:

- наличие на этой территории мест размещения, питания, развлечений (должен быть определенный уровень качества услуг) и высокоразвитой транспортной системы;

- наличие достопримечательностей, интересующих туристов (наличие фактора привлекательности является одним из главных факторов конкуренции между дестинациями);

- наличие информационных (например, глобальных информационных систем "Amadeus", "Galileo", "Worldspan", "Sabre") и коммуникационных систем, так как это необходимый инструмент информирования туристского рынка дестинации.

Каждой дестинации присущи следующие характерные **черты**:

1. Дестинация представляет собой совокупность следующих компонентов: достопримечательность (природные богатства или созданные человеком, т.е. то, что побуждает туриста совершать путешествие); удобства (размещение, питание, развлечения, а также розничная торговля и другие предприятия сферы услуг, такие как банки, обменные пункты, парикмахерские, медицинские предприятия, т.е. все то, что не только обеспечивает приют и пищу, но и создает общее ощущение радушного приема туристов; доступность (удаленность дестинации от туристских

рынков делает ее уязвимой к понижениям спроса, так как до подобной дестинации можно добраться только путем длительных поездок. Следовательно, развитие и поддержание эффективных транспортных связей с туристскими рынками необходимо для успеха дестинации. Но для туристов важна не только физическая доступность дестинации, т.е. внешние транспортные связи с ней, но и наличие развитых внутренних транспортных связей: прокат автомобилей, предоставление местного транспорта для проведения обзорных экскурсий и трансферов до мест размещения и т.д.); вспомогательные службы, которые предоставляют такие услуги, как реклама дестинации, координация и управление ее развитием, предоставление населению и организациям необходимой информации и услуги по резервированию, обеспечению оборудованием (предприятия питания, спорта и т.д.), обеспечение дестинации руководящим персоналом.

2. Дестинация представляет собой культурную ценность: посетители должны считать дестинацию привлекательной и заслуживающей времени и денег, потраченных на путешествие. Таким образом, важно поддерживать отличие условий дестинации от обычных "домашних" условий с помощью хорошего дизайна и управления, чтобы избежать разработки "унифицированного туристского ландшафта".

3. Дестинация неразделима, т.е. туристский продукт потребляется там, где он непосредственно производится, и, чтобы его испытать, туристы должны физически присутствовать в дестинации. Процессы производства и потребления туристского продукта совпадают не только в пространстве, но и во времени, т.е. дестинации не могут быть запасены впрок (номера в гостиницах, театральные билеты и т.д. не могут быть отложены в "межсезонье" для последующей их продажи во время, например, театрального сезона). Таким образом, сезонность дестинации является наиболее важной проблемой, так как снижает их доходность и делает неэффективными с точки зрения использования основных средств дестинации. Для сезонной дестинации пик сезона (3-4 месяца) должен принести основной вклад в покрытие постоянных издержек, которые подлежат оплате в течение года.

4. Услугами и удобствами дестинации пользуются не только туристы, но и другие люди: местные жители и работники дестинации. Таким образом, предприятия дестинации не могут быть ориентированы только на местных жителей или только на туристов, они должны ориентироваться на тех и других.

Исследователи выделяют три типа дестинации:

Первый тип - это крупные столичные города или приравненные к ним (столицы или города типа Санкт-Петербурга), которые привлекают туристов

своими достопримечательностями (познавательный туризм), хорошими возможностями для решения проблем бизнеса (конгрессы, бизнес-туризм, семинары, выставки). Существенную роль играет туризм с целью посещения знакомых и родственников, а также административных центров для решения задач управления. Поэтому в крупных городах существуют исторические, административные, торговые, бизнес и рекреационные зоны.

Второй тип делится на две подгруппы:

- центры целенаправленного развития туризма деревни, города, в которых сохраняются обычаи, история, культура (например, музей деревянного зодчества в Суздале). Для привлечения туристов отели строят на небольшом расстоянии от этих городов и деревень;

- притягательные для туристов центры не столицы, но города, имеющие высокую степень привлекательности, благодаря своей истории, культуре, науке (например, академгородок под Новосибирском).

Третий тип - это центры, специально построенные для туристов ("Disneyland" в Калифорнии и во Франции; "Naturebornholm" на о. Борнхольм, Дания).

Менеджмент туристской дестинации — сложный поэтапный процесс от определения территории как потенциальной туристской дестинации до формирования и реализации комплексной стратегии ее устойчивого развития.

Лекция 11

Инновационный менеджмент

Инновации имеют решающее значение для современной экономики, обеспечивая ее поступательное движение при качественном обновлении. Их важность определяется тем, что инновации формируют новые возможности для развития бизнеса, повышая тем самым интенсивность развития на всех уровнях организации современного мирового хозяйства и т. д. К настоящему времени уже создана достаточно прочная теоретическая основа для управления ими. В самом общем виде она связана с идеями таких ученых, как П. Друкер, Й. Шумпетер и др. Значительный вклад в развитие теории инновационного менеджмента был внесен отечественными специалистами (П. Н. Завлин, Л. Н. Оголева и др.) Большое значение имеют также современные представления об инновационной экономике, которые суммированы и систематизированы в работах Р. Аткинсона и др.

Роль инноваций в становлении туризма велика в силу значительных трансформаций в этой сфере, связанных с глобализацией и появлением новых вызовов, а также активным развитием в последнее десятилетие таких новых форм, как, например, геологический и экологический туризм; при

этом появление новых видов туристических продуктов и услуг вовсе не означает исчезновение ранее существовавших. В этой связи важно понимание всего круга возможностей осуществления инновационного менеджмента туристическими организациями.

В зависимости от объекта/сферы приложения управленческих усилий выделяются 5 направлений инновационного менеджмента на уровне туристических организаций. Принципиальное различие существует между инновациями, составляющими предмет деятельности организаций (первые три направления), и инновациями в управлении этими организациями (последние два направления). Такое различие (с той или иной степенью четкости) проводится также в теории инновационного менеджмента, и в частности при определении свойств инновационных организаций. Стоит также отметить, что выделяемые направления на практике тесно связаны между собой.

Тактическое направление инновационного менеджмента, осуществляемое на уровне туристических организаций, предполагает управление инновациями в отношении туристических продуктов или услуг. Стратегическое направление инновационного менеджмента в туризме отличается от тактического тем, что предполагает развитие инновационных форм туристическо-рекреационной деятельности. Примерами таковых являются геологический туризм, который получает все большее развитие во всем мире в настоящее время и выражается в т. ч. в создании сети геопарков, и креативный туризм, который ориентирован на людей, совмещающих свой отдых (зачастую активный) с самореализацией и творчеством. Следование туристическими организациями стратегическому направлению инновационного менеджмента означает также управление инновациями относительно конкретных продуктов и услуг. Например, создание геопарка предполагает формирование спектра принципиально новых услуг, таких как участие в поиске остатков древних растений и животных под руководством специалистов (эта услуга может также рассматриваться в контексте креативного туризма).

Системное направление инновационного менеджмента заключается в «подключении» организации к инновационным процессам, протекающим на более высоком (региональном, национальном, международном) уровне организации экономики. Осуществление организациями инновационного менеджмента в системном направлении необходимо прежде всего для увеличения потенциала их развития за счет уже существующих вне пределов этих организаций механизмов. Это позволяет привлекать инвестиции (в т. ч. венчурный капитал), легче преодолевать административные и иные барьеры на пути собственного инновационного развития и т. д. Обеспечение связи

между деятельностью туристической организации и инновационными процессами, протекающими на надорганизационном уровне, приобретает особое значение, когда туризм является важной составляющей региональной экономики.

Туристические организации определяют региональную инновационную активность и соответствующую благоприятность региональной среды для инноваций. Специфически-функциональное направление инновационного менеджмента в туризме предполагает принятие нестандартных управленческих решений, создание новаторских механизмов управления и т. п. для достижения каких-либо конкретных целей или же для оптимизации деятельности организации, включая повышение эффективности ее управления или конкурентоспособности.

Универсально-функциональное направление инновационного менеджмента отличается от специфически-функционального тем, что в первом случае речь идет об использовании в управлении новейших наработок, носящих универсальный характер. Они имеют значение безотносительно типа организации и стоящих перед ней конкретных задач.

Специфически-функциональное направление инновационного менеджмента требует высокой профессиональной компетенции и глубины понимания стоящих перед организацией задач на основе собственного опыта. Напротив, следование универсально-функциональному направлению возможно при условии некоего «философского» отношения управленцев к своим профессиональным функциям и «широты» их взглядов на собственные действия и руководимый ими коллектив. Реализация второго подхода также требует знаний и умений, которые не могут быть приобретены только на основании собственного опыта и не ограничиваются лишь сферой туризма.

Таким образом, осуществление деятельности туристических организаций в рамках одного или нескольких направлений инновационного менеджмента предполагает выполнение некоторых управленческих действий, направленных на разработку и внедрение инноваций, интеграцию с внешней средой, организационную структуру и культуру и т. д.

Лекция 12

Экскурсионный менеджмент

Экскурсионная услуга - туристская услуга по удовлетворению познавательных интересов туристов (экскурсантов), включая разработку и внедрение программ экскурсионного обслуживания или отдельных экскурсий, организацию и проведение экскурсий.

Производитель выходит на рынок с предложением своего продукта; покупатель, знакомясь с товаром, оценивает его потребительские свойства, полезность и принимает решение о покупке, которое зависит от потребности в данном товаре и наличия для покупки денежных средств.

В туризме продуктом является любая услуга, удовлетворяющая те или иные потребности экскурсантов. Это - экскурсионные, транспортные, переводческие, бытовые, посреднические и другие услуги.

Основным продуктом в практической экскурсионной деятельности является комплексное обслуживание - стандартный набор услуг, продаваемых потребителям в одном «пакете» и являющихся главным предметом деятельности экскурсионной фирмы. Кроме того, необходимо создавать и развивать производство и отдельных дополнительных услуг, не входящих в «пакет услуг» и предоставляемых экскурсанту по его желанию за дополнительную плату.

Если основные услуги включаются в комплекс обслуживания и являются стандартизированными, то деятельность по специфическому обслуживанию содержит возможность предоставления оригинальных услуг и создает индивидуальный, неповторимый имидж экскурсионной фирмы. Например:

1. В экскурсионном обслуживании - это дополнительные экскурсии в составе группы; индивидуальное обслуживание; прогулки в сопровождении инструктора; экскурсии к частным лицам; дополнительные экскурсии нового типа, в том числе с использованием аудио- и видеотехники и с организацией питания; циклы экскурсий, объединенных общей тематикой; специализированные детские экскурсии; посещение спортивно-зрелищных или театрализованных представлений, а также прогулки и экскурсии по любительским интересам.

2. В услугах развлечений - приобретение и доставка билетов на спортивные, театральные и музейные шоу-представления; организация обслуживания взрослого и детского досуга, встреч с интересными людьми, выставок, ярмарок, аукционов и т. д., а также использование экзотических средств передвижения.

При создании комплексного продукта (экскурсионной программы) необходимо знать, для кого он предназначен. Это могут быть: экскурсанты из других городов, туристы (российские или иностранные), для которых фирма предоставляет экскурсионную программу, местное население.

Методика проектирования услуг для разных категорий потребителей имеет значительные отличия, поэтому следует знать необходимые потребительские качества продукта и наиболее привлекательные моменты в нем.

Разработанный продукт должен иметь вариант с учетом дифференциации обслуживания: для местного населения и для приезжающих туристов и экскурсантов (российских и им страных), а также с учетом возраста, материальных возможностей, социальных потребностей и др.

Программное обслуживание - это комплексное предоставление набора услуг в процессе обслуживания. Оно подчинено основной цели (мотиву, тематике) экскурсионного обслуживания.

Таким образом, экскурсионная программа обслуживания - это план экскурсионных мероприятий, реализуемых для удовлетворения конкретных или специализированных познавательных запросов и интересов местного населения, туристов или экскурсантов в зависимости от целей их пребывания.

Задача программы экскурсионного обслуживания - достижение целей, которые бывают: познавательные (тематика: историческая, архитектурно-градостроительная, литературная, искусствоведческая, природоведческая и т. д.);

Разработка экскурсии - совместная деятельность менеджеров, методистов и экскурсоводов фирмы. Поэтому содержание будущей экскурсии, ее познавательная ценность находятся в прямой зависимости от знаний, компетентности, степени практического опыта менеджеров, методистов, экскурсоводов, от усвоения ими основ педагогики и психологии, их умения выбирать наиболее эффективные способы и приемы воздействия на экскурсантов.

К формам контроля за работой экскурсовода относятся знакомство методистов и руководителей секции с индивидуальными текстами и оценка их содержания, а также проведение пробных экскурсий и оценка их качества.

В экскурсионных организациях проводится рецензирование методических документов, которые являются основой экскурсии. Рецензирование контрольных и индивидуальных текстов, методических разработок способствует повышению качества методической документации. К рецензированию привлекаются квалифицированные специалисты, методический совет. Прослушивание рецензии дает возможность более подробно остановиться на содержании экскурсии, методике ее проведения. Рецензия является более подробной и серьезной формой анализа экскурсии. Обычно ее размер составляет четыре-пять страниц машинописного текста. Организаторами работы по контролю за качеством проведения экскурсий являются менеджеры методических или экскурсионных отделов, а там, где их нет, - руководители методических секций экскурсоводов, старшие методисты и методисты экскурсионных организаций.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПО ТЕМАМ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 3. Функции менеджмента в туризме

Ключевые понятия:

Менеджмент, функции менеджмента, менеджмент в туризме, организация, планирование, мотивация, контроль.

Основные вопросы:

1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента в сфере туризма.
2. Особенности функции планирования в сфере туризма.
3. Специфика организационной функции.
4. Функция мотивации в сфере туризма.
5. Функция контроля в организациях сферы туризма.

Литература:

1. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
3. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.

Тема 4. Принципы и методы управления в туризме

Ключевые понятия:

Принципы управления в туризме, методы управления в туризме, организационно-административные методы, экономические методы, социально-психологические методы, организационно-административные методы.

Основные вопросы:

1. Основные принципы управления в туризме. Общие и специальные принципы.
2. Организационно-административные методы управления.
3. Экономические методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.
5. Организационно-административные методы управления.

Литература:

1. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.
2. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
4. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.

Тема 5. Субъекты туристской индустрии

Ключевые понятия:

Управление, туризм, туристская индустрия, субъекты туристского рынка, туристский продукт, туристская услуга, производитель туристического продукта, потребитель туристического продукта, туроператор, турагент.

Основные вопросы:

1. Сущность деятельности туристских организаций.
2. Туристские организации как объект управления.
3. Организационно-экономические аспекты функционирования туристских предприятий.
4. Организационно-правовые основы деятельности туристского предприятия.
5. Виды профессий в сфере туристской индустрии.

Литература:

1. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
3. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.

Тема 6. Организационные структуры предприятий туристской индустрии

Ключевые понятия:

Организационная структура предприятия, тип организационной структуры, линейная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура, дивизиональная структура, проектная структура, матричная структура.

Основные вопросы:

1. Понятие «организационная структура предприятия». Типы организационных структур.
2. Типы организационных структур.
3. Основные этапы проектирования организационной структуры предприятий сферы туризма.
4. Современные подходы в проектировании организационной структуры предприятий сферы туризма.

Литература:

1. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для академического бакалавриата / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 282 с.
2. Пищулов, В. М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Социально-культурный сервис и туризм" / В. М. Пищулов. – Москва : Академия, 2010. – 238 с.

Тема 7. Менеджер туристского предприятия и его роль в процессе управления

Ключевые понятия:

Менеджер, турагент, туроператор, экскурсовод, гид, обслуживание, самоменеджмент, эффективный менеджер.

Основные вопросы:

1. Роль специалистов в организации туризма и обслуживании туристов.
2. Уровни менеджеров в сфере туризма.
3. Основные элементы управленческой культуры менеджера туристического предприятия.
4. Требования к специалистам, предоставляющим туристские услуги.
5. Лидерство и стиль руководства менеджера туристического предприятия.

Литература:

1. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.
2. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
4. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.

Тема 8. Развитие туризма в Республике Беларусь

Ключевые понятия:

Туристский потенциал, развитие туризма в регионах, туристская инфраструктура, территориальный менеджмент, туризм в Республике Беларусь.

Основные вопросы:

1. Туристские ресурсы Республики Беларусь.
2. Структура управления туризмом в Республике Беларусь.
3. Развитие туристской инфраструктуры в Республике Беларусь.
4. Развитие туризма в регионах Республики Беларусь.
5. Предложения по эффективному развитию туризма в Республике Беларусь.

Литература:

1. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
3. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.

Тема 9. Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом

Ключевые понятия:

Туристский продукт, производство, разработка культурного продукта. Продвижение культурного продукта в туризме, маркетинговые технологии, система продвижения

Основные вопросы:

1. Туристский продукт: структура, основные особенности и элементы производства.
2. Особенности процесса разработки продукта для туризма. Формирование конкурентоспособного продукта для туризма.
3. Жизненный цикл туристского продукта.
4. Система и основные этапы продвижения в культурном туризме.
5. Использование маркетинговых технологий в процессе продвижения продуктов для культурного туризма.

Литература

1. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.
2. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.

Тема 10. Менеджмент туристских дестинаций

Ключевые понятия:

Туристская дестинация, принципы управления дестинацией, тип дестинации, инфраструктура, жизненный цикл дестинации

Основные вопросы:

1. Понятие «туристская дестинация». Типы туристских дестинаций.
2. Роль культурно-исторического наследия в процессе формирования туристских дестинаций.
3. Циклы развития туристской дестинации. Стратегии развития туристских дестинаций.
4. Основные туристские дестинации Республики Беларусь.

Литература:

1. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
3. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник / Т. В. Рассохина. – Москва : Советский спорт, 2014. – 247 с.

Тема 11. Инновационный менеджмент

Ключевые понятия:

Инновации в туризме, организаторы туризма, инновационный процесс, туроператорская деятельность, индустрия гостеприимства, экскурсионная деятельность.

Основные вопросы:

1. Понятие инноваций в туризме.
2. Инновационное развитие туристских предприятий.
3. Современные тенденции инновационной деятельности в туризме.
4. Инновации в экскурсионной деятельности.

Литература:

1. Новиков, В. С. Инновации в туризме : учебное пособие для студентов вузов / В. С. Новиков. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Академия, 2010. – 207 с.
2. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.

Тема 12. Экскурсионный менеджмент

Ключевые понятия:

Экскурсионная деятельность, экскурсионный продукт, экскурсия, экскурсионные услуги, гид, аудиогид, экскурсовод, виды экскурсий.

Основные вопросы:

1. Экскурсионная деятельность как объект управления.
2. Методы экскурсионного менеджмента. Современные тенденции инновационной деятельности в туризме.
3. Экскурсионный продукт: структура и специфика.
4. Инновации в экскурсионной деятельности.

Литература:

1. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.
2. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для академического бакалавриата / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 282 с.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПО ТЕМАМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Туризм как объект управления:
 - основные понятия и управленческие категории туризма
 - виды и формы туризма
 - характеристика туристов по типам и приоритетам путешествий
2. Субъекты туристской индустрии
 - туризм как феномен современной культуры
 - основные направления деятельности туроператоров
 - основные направления деятельности турагентов
3. Организационные структуры предприятий туристской индустрии
 - организации туризма в условиях культурного многообразия мира и глобализации
 - классификация организационных структур
 - основные виды и характеристики организационных структур предприятий сферы туризма
4. Развитие туризма в Республике Беларусь
 - особенности развития внутреннего и въездного видов туризма в Республике Беларусь
 - основные виды туризма, развиваемые в Республике Беларусь
 - региональная спецификация туризма
5. Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом
 - основные этапы разработки и продвижения туристского продукта
 - уникальность национального туристского продукта
 - основные характеристики и ресурсы различных видов туризма в Беларуси
 - агроэкотуризм как перспективное направление развития туризма в стране
6. Менеджмент туристских дестинаций
 - разновидности туристских дестинаций
 - туристские кластеры и особенности их функционирования
 - белорусские туристские кластеры
 - способы продвижения белорусских туристских дестинаций
7. Инновационный менеджмент в туризме
 - анализ инноваций в деятельности белорусских организаций туристической сферы

- основные направления инновационного менеджмента в Республике Беларусь
- примеры инновационного менеджмента в мировой практике туризма

8. Экскурсионный менеджмент

- специфика развития экскурсионного менеджмента в Республике Беларусь
- экскурсионный менеджмент как инновация в белорусском туризме
- анализ опыта организации экскурсионной деятельности белорусских организаций сферы туризма

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ

ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

10 баллов - десять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

- творческая самостоятельная работа на практических занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов - девять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на практических занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов - восемь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);
- активная самостоятельная работа на практических занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов - семь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;
- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку; самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов - шесть:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;
- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- активная самостоятельная работа на практических занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов - пять:

- достаточные знания в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла - четыре:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;
- работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла - три:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками:
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на практических занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла - два:

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на практических занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл - один:

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность и содержание менеджмента в туризме.
2. Предпосылки возникновения менеджмента в туризме.
3. Основные этапы развития менеджмента в сфере туризма.
4. Виды предпринимательской деятельности в туризме.
5. Структура управления туризмом.
6. Функции менеджмента в туризме.
7. Принципы менеджмента в туризме.
8. Методы менеджмента в туризме.
9. Субъекты туристской индустрии: понятие, общая характеристика.
10. Понятие и характеристика организационной структуры в сфере туризма.
11. Потребитель туристского продукта как элемент системы менеджмента туризма.
12. Основные типы организационных структур предприятий туристской сферы.
13. Менеджер туристского предприятия и его роль в процессе управления.
14. Специфика управленческого труда в сфере туризма.
15. Индустрия туризма: сущность понятия, общая характеристика.
16. Организация как функция менеджмента туризма.
17. Функция планирования в сфере туризма.
18. Реализация функции контроля в туристических организациях.
19. Факторы мотивации труда в сфере туризма.
20. Экскурсионный менеджмент.
21. Особенности планирования в менеджменте в сфере туризма.
22. Роль экскурсионных услуг в структуре туристского продукта.
23. Основные элементы управленческой культуры менеджера туристического предприятия.
24. Лидерство и стили руководства менеджера туристского предприятия.
25. История развития туризма в Республике Беларусь.
26. Современное состояние и перспективы развития туризма в Республике Беларусь.
27. Ресурсы развития туризма в Республике Беларусь.
28. Структура управления туризмом в Республике Беларусь.
29. Органы управления туризмом, их функции.
30. Региональная туристская политика Республики Беларусь.
31. Специфика производства и потребления продукта в туризме.

32. Понятие «туристский продукт». Потребительские свойства туристского продукта.
33. Понятие «туристский продукт» и его структура. Жизненный цикл туристского продукта.
34. Особенности производства и потребления продукта в туризме.
35. Туристские услуги: основные и дополнительные.
36. Уникальность белорусского национального туристского продукта.
37. Понятие «туристская дестинация». Характерные черты дестинации.
38. Основные фазы развития туристской дестинации.
39. Менеджмент туристских дестинаций.
40. Ресурсы формирования туристских дестинаций.
41. Инновационный менеджмент в туризме.
42. Типология инновационного менеджмента в туризме.
43. Особенности инноваций в сфере туризма.
44. Особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности.
45. Методы экскурсионного менеджмента.
46. Экскурсия как туристский продукт.
47. Методы продвижения экскурсионного продукта на рынок.
48. Специфика формирования кластеров в туризме.

ТЕМАТИКА НАУЧНЫХ РАБОТ

(работы выполняются студентами в неаудиторное время в разных формах – написание докладов, рефератов)

1. Особенности управленческого труда в сфере туризма
2. Технологии обеспечения эффективного функционирования и развития туризма
3. Влияние внешних факторов на развитие предприятия сферы туризма
4. Организация инклюзивного туризма в Республике Беларусь
5. Проектирование организационной структуры предприятия сферы туризма
6. Специфика применения организационно-административных методов управления в туризме
7. Инновационная деятельность как фактор развития туризма
8. Особенности стратегического управления в организациях сферы туризма
9. Специфика управления персоналом в организациях сферы туризма
10. Формирование имиджа организации сферы туризма

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

	50	Количество часов	
--	----	------------------	--

	Всего	лекции	семинарские занятия	практические занятия	количество часов КСР	форма контроля знаний
Тема 1. Введение в дисциплину		2				
Тема 2. Туризм как объект управления		2		2		
Тема 3. Функции менеджмента в туризме		2	2		2	устный опрос
Тема 4. Принципы и методы управления в туризме		2	2		2	письменный опрос
Тема 5. Субъекты туристской индустрии		2	2	2	2	реферат
Тема 6. Организационные структуры предприятий туристской индустрии		2	2	2		
Тема 7. Менеджер туристского предприятия и его роль в процессе управления		2	2		2	устный опрос
Тема 8. Развитие туризма в Республике Беларусь		2	2	2	2	презентация
Тема 9. Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом		2	2	2	2	аналитический доклад
Тема 10. Менеджмент туристских дестинаций		2	2	2	2	презентация
Тема 11. Инновационный менеджмент в туризме		2	2	2		
Тема 12. Экскурсионный менеджмент		2	2	2		
Всего ...		24	20	16	14	

(Дневная форма обучения)

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ЛИТЕРАТУРА

Основная

3. Боголюбов, В. С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для академического бакалавриата / В. С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.
4. Дурович, А.П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 318 с.
5. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : Учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 404 с.
6. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учебно-практическое пособие / В.И. Малашенко; кол. авт. Белорусский государственный экономический университет. – Минск: БГЭУ, 2007. – 166 с.
7. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для академического бакалавриата / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 282 с.
8. Пищулов, В. М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Социально-культурный сервис и туризм" / В. М. Пищулов. – Москва : Академия, 2010. – 238 с.

Дополнительная

1. Акентьева, С. И. Организация туристской индустрии : учебник для студентов средних учебных заведений / С. И. Акентьева, В. В. Игнатьева, Г. В. Петрова. – Москва : Академия, 2014. – 318 с.
2. Воронкова, Л.П. История туризма и гостеприимства / Л.П. Воронкова. – М.: Фаир-Пресс, 2004. – 304 с.
3. Гаранин, Н.И., Булыгина, И.И. Менеджмент туристской и гостиничной анимации / Н.И. Гаранин, И.И. Булыгина. – М.: Советский спорт, 2004. – 127 с.
4. Кабушкин, Н.И. Управление предприятиями туризма и гостиницами (тематический комментарий) : учебно-практическое пособие / Н. И. Кабушкин ; УО "Белорусский гос. экон. ун-т". – Минск : БГЭУ, 2011. – 275 с.
5. Крутик, А.Б. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Социально-культурный сервис и

туризм" / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - 2-е изд., стер. - Москва : Академия, 2010. – 216 с.

9. Новиков, В. С. Инновации в туризме : учебное пособие для студентов вузов / В. С. Новиков. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Академия, 2010. – 207 с.

10. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник / Т. В. Рассохина. – Москва : Советский спорт, 2014. – 247 с.

11. Чудновский, А.Д, Управление индустрией туризма: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., исправл. и доп. – М.: КноРус, 2016. – 436 с.

Примерный перечень заданий контролируемой самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере туризма»

В процессе изучения дисциплины «Менеджмент в сфере туризма» предполагается осуществление управляемой самостоятельной работы студентов, которая предусматривает выполнение различных индивидуальных устных и письменных заданий по темам учебной дисциплины. К таким заданиям относятся:

- самостоятельное изучение учебно-методической и научной литературы;
- поиск актуальной информации по проблемам менеджмента туризма в периодических изданиях и интернет-источниках;
- подготовка материалов к выступлениям на семинарских занятиях;
- подготовка к устным и письменным опросам;
- написание аналитических докладов;
- создание и демонстрация мультимедийных презентаций;
- написание рефератов, а также научных статей, тезисов, докладов на студенческие научные конференции;
- подготовка к экзамену.

Перечень рекомендуемых средств диагностики по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере туризма»

Оценка и диагностика знаний студентов по дисциплине «Менеджмент в сфере туризма» осуществляется систематически и может включать следующие средства:

- устный опрос во время семинарских занятий;
- письменный опрос;
- написание аналитического доклада по вопросам управления в сфере туризма в Республике Беларусь на современном этапе;
- подготовка мультимедийных презентаций по избранным темам;
- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка рефератов по избранным темам;
- выполнение заданий к практическим занятиям
- подготовка к экзамену.