

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Географический факультет

УТВЕРЖДАЮ  
Декан географического факультета,  
академик РАН Добролюбов С.А.

---

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

---

**Уровень высшего образования:**  
*бакалавриат*

---

**Направление подготовки:**  
**43.03.02 «Туризм»**

---

**Направленность (профиль) ОПОП:**  
**«Туризм»**

---

**Форма обучения:**  
**очная**

---

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
*Учебно-методической комиссией географического факультета*  
(протокол №18, дата 22.11.2022)

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки «Туризм» (*программы бакалавриата, магистратуры, реализуемым последовательно по схеме интегрированной подготовки*).

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ №1044 от 30 августа 2019 года.

Год (годы) приема на обучение: 2019

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП — относится к базовой части ОПОП, является обязательной для освоения.
2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия: изучение дисциплины «Менеджмент на предприятиях туристской индустрии» базируется на знаниях и умениях, полученных студентами в процессе изучения таких общих дисциплин, как «Русский язык и культура речи», «Экономика», «Информатика», «Общее землеведение», а также на дисциплинах общепрофессионального цикла «Основы туристской деятельности», «Экономика туризма», «Рекреационная география», «География туризма».
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.

| Компетенции выпускников (коды)  | Индикаторы (показатели) достижения компетенций  | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями  |
|---|---|--|
| ОПК-2.Б <i>(формируется частично)</i><br>Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью | ОПК-2.Б.1.<br>Разрабатывает и применяет инструменты управления туристской деятельностью | <p><b>Знать:</b> теоретические основы, касающиеся сущности основ управления, механизмов управления и банкротства, специфики антикризисного управления туристскими предприятиями.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать показатели, определяющие экономическую устойчивость предприятий сферы индустрии гостеприимства и туризма и перспектив их эффективного функционирования; разрабатывать проект бизнес-плана на основе принципов менеджмента.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками научно-исследовательской деятельности, включая организацию и проведение эмпирических исследований по проблемам менеджмента и разработку стратегий развития предприятий малого бизнеса, сферы услуг в условиях нестабильной экономики; принципами организационно-управленческой деятельности, связанной с антикризисным менеджментом в учреждениях, предоставляющих социально-значимые услуги, а также предпринимательским менеджментом в сфере платных услуг.</p> |

4. Объем дисциплины (модуля)– 144 часа, 4 зачетные единицы, в том числе 72 часа академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем, 72 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.
5. Формат обучения не предполагает электронного обучения и использования дистанционных образовательных технологий

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),<br><br>Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) | Всего (часы) | В том числе  |                           |                        |                             |          |   |  |          |
|--|--------------|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------|----------|---|--|----------|
|  |              | Контактная работа<br>(работа во взаимодействии с преподавателем)<br><i>Виды контактной работы, часы*</i> |                           |                        |                             |          | Самостоятельная работа обучающегося<br><i>Виды самостоятельной работы, часы</i> |  |          |
|  |              | Занятия лекционного типа   | Занятия семинарского типа | Групповые консультации | Индивидуальные консультации | Всего    | Работа с лекционными материалами и дополнительной литературой                   | Реферат, письменный тест, контрольные работы, деловые игры | Всего    |
| Тема 1. Организация и менеджмент   | <b>13</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 3   | 2  | <b>5</b> |
| Тема 2. Человек и организации  | <b>13</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 2   | 3  | <b>5</b> |
| Тема 3. Мотивация деятельности человека  | <b>15</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 4   | 3  | <b>7</b> |
| Тема 4. Стратегия организации  | <b>15</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 4   | 3  | <b>7</b> |
| Тема 5. Построение организации   | <b>13</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 3   | 2  | <b>5</b> |
| Тема 6. Коммуникации, управленческие решения и конфликты   | <b>13</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 2   | 3  | <b>5</b> |
| Тема 7. Власть и лидерство в организации   | <b>15</b>    | 4  | 4                         |                        |                             | <b>8</b> | 4   | 3  | <b>7</b> |

|  |            |                |           |  |  |           |           |   |   |    |
|--|------------|----------------|-----------|--|--|-----------|-----------|---|---|----|
| Тема 8. Типы организаций и их структура                    | 13         | 4              | 4         |  |  | 8         | 3         | 2 | 5 |    |
| Тема 9. Организационная структура и управление изменениями | 13         | 4              | 4         |  |  | 8         | 2         | 3 | 5 |    |
| Промежуточная аттестация: экзамен                          | 21         | Устный экзамен |           |  |  |           | 21        |   |   | 21 |
| <b>Итого</b>   | <b>144</b> | <b>36</b>      | <b>36</b> |  |  | <b>72</b> | <b>72</b> |   |   |    |

## Содержание лекций, семинаров

### Содержание лекций

#### Тема 1. Организация и менеджмент

Определение менеджмента, сущность понятия. Менеджмент и внешнее окружение организации. Процесс управления организацией. Уровни управления организацией, роль менеджера. Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления. Управление как развивающаяся система. Содержание и логика развития управления. Развитие взглядов на менеджмент: представление о роли и месте управления организацией. Современные подходы в управлении организацией.

#### Тема 2. Человек и организация

Взаимодействие человека и организации. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения. Восприятие человеком окружения. Критериальная основа поведения индивида. Взаимодействие человека и группы. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения. Вхождение человека в организацию. Обучение при вхождении в организацию. Влияние организации на процесс вхождения. Изменение поведения посредством научения. Научение поведению в организации.

#### Тема 3. Мотивация деятельности человека

Общая характеристика мотивации, подходы к определению понятия «мотивация». Мотивы и мотивация. Потребности, социальные установки, убеждения, интересы, влечения. Потребностно-мотивационный уровень деятельности человека. Мотивационный процесс. Теории содержания мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу. Теория ERG Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Мак Клеlland. Теория двух факторов Герцберга. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации.

#### Тема 4. Стратегия организации

Сущность стратегического управления. Система стратегического управления. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Метод SWOT. Миссия и цели организации. Установление целей, целеполагание. Цели и задачи стратегии. Стратегии компании: виды, формы, примеры. Типы стратегий бизнеса. Области выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Методика разработки стратегии фирмы. Шаги определения стратегии. Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Стадии выполнения стратегии.

### **Тема 5. Построение организации**

Проектирование работы в организации. Функции управления организацией. Функция администрирования. Анализ функций управления. Проектирование работы. Концепция проектирования работы. Технология и проектирование работы. Модели проектирования работы. Проектирование организации. Факторы проектирования организации. Элементы проектирования организации. Разделение труда и специализация. Департаментизация и кооперация. Связи в организации и координация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия в организации. Распределение прав и ответственности. Централизация и децентрализация. Дифференциация и интеграция.

### **Тема 6. Коммуникации, управленческие решения и конфликты**

Коммуникации в управлении. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Невербальная коммуникация. Принятие решений. Модели принятия решения. Процесс принятия управленческих решений. Деловое общение и управленческие конфликты. Управление конфликтом. Типы конфликтов. Причины, структура, динамика и стадии конфликта. Уровни конфликта в организации. Психология управления конфликтом. Структурные методы управления конфликтом. Профилактика конфликтов (условия, пути, способы). Методы разрешения конфликтов.

### **Тема 7. Власть и лидерство в организации**

Власть и влияние. Источники власти в организации. Власть и лидерство. Роль лидера в организации. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Сравнительный анализ ситуационных моделей.

### **Тема 8. Типы организаций и их структура**

Системный подход к изучению организации. Организационные структуры. Формирования организационной культуры: понятие, формирование, управление. Жизненный цикл организации. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Механистический тип организации. Органический тип организации. Типы организаций по взаимодействию подразделений. Традиционная организация. Дивизиональная организация. Матричная организация. Типы организаций по взаимодействию с человеком. Корпоративная организация. Индивидуалистская организация.

### **Тема 9. Организационная структура и управление изменениями**

Организационная культура. Понятие и структура организационной культуры. Содержание организационной культуры. Развитие организационной культуры. Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Изменение организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Подходы к измерению влияния культуры. Соответствие культуры принятой стратегии. Управление организационной культурой. Управление изменениями. Причины и цели планируемых организационных изменений. Улучшение организационной адаптивности. Изменение индивидуального поведения. Причины для организационных изменений. Организационный диагноз и проведение изменений. Определение готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Модели организационных изменений.

#### *План проведения семинаров*

1. Обсуждение роли менеджмента в функционировании организации.
2. Обсуждение моделей взаимодействия человека и организации.
3. Обсуждение формирования мотивации в деятельности человека.
4. Обсуждение вопросов формирования стратегии организации.
5. Обсуждение проектной деятельности в организации.
6. Обсуждение путей решения конфликтов в управленческой деятельности.
7. Обсуждение роли лидера в организации.
8. Обсуждение типов организации по взаимодействию с внешней средой.
9. Обсуждение влияния культуры на организационную эффективность.

7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю):

#### *Примерный перечень тем для рефератов*

1. Становление и развитие школ менеджмента.
2. Информация как ресурс менеджмента.
3. Принятие решений в организации.
4. Разработка стратегий и планов организации.
5. Роль коммуникаций в системе управления.
6. Мотивация деятельности человека в организации.
7. Инновационный менеджмент.
8. Классификация рисков и способы управления ими.
9. Контроль и регулирование в системе менеджмента.
10. Взаимоотношения менеджера и подчиненных.
11. Руководитель в системе управления.

12. Подготовка и повышение квалификации менеджеров.
13. Методы управления.
14. Управление человеческими ресурсами и кадрами.
15. Антикризисный менеджмент.
16. Налоговая политика и налоговый менеджмент.
17. Психология менеджмента. Управление конфликтами.
18. Сущность и функции управления.
19. Управление рисками.
20. Организация и методы контроля. Контроллинг.
21. Качества менеджера.
22. Содержание деятельности менеджера и его подготовка.
23. Экономические методы управления.
24. Социально-психологические аспекты менеджмента.
25. Социальная ответственность в работе менеджера.
26. Власть и способы ее реализации.
27. Стили управления.
28. Мотивационные основы управления.
29. Экономические и неэкономические способы мотивации.
30. Собрание и совещание, как форма обмена управленческой информацией.
31. Организация труда руководителя.
32. Деловая карьера и ее организация.
33. Методы оценки персонала.
34. Обновление организации, преодоления сопротивления изменениям.
35. Стратегическое управление и его виды.
36. Экономические и правовые основы управления организацией.
37. Психологическая структура личности и социальные основы ее поведения.
38. Информационное обеспечение менеджмента.
39. Значение и сущность управленческих решений.
40. Формы производственных конфликтов и стратегия управления ими.

*Примерный перечень вопросов письменного теста*

1. Менеджмент - это
  - а) искусство

- б) наука
- в) искусство и наука

2. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он

- а) является собственником ценных бумаг
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок
- д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций.
- е) живет мыслями о своем бизнесе

3. Рутинные технологии требуют усиления операционного контроля:

- а) нет
- б) да

4. Видение руководителя о будущем организации является прямым следствием осуществления изучения и анализа ее ресурсов:

- а) да
- б) нет

5. Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

- а) развития продукта
- б) снятия сливок
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации
- д) флангового охвата

7. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

8. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик (выберите две из пяти):

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) темп роста спроса
- г) доля рынка
- д) благоприятные возможности для бизнеса.

9. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

10. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

11. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат делегированию:

- а) да
- б) нет

12. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

- а) да
- б) нет

14 . Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным
- д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

15. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой
- б) сильное лидерство
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- г) правильный подбор персонала
- д) готовность пересмотреть свою миссию.

16. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- д) точность формулировок.

17. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- а) да
- б) нет

18. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

- а) харизма
- б) власть, основанная на вознаграждении
- в) власть, основанная на принуждении

- г) экспертная власть.
- д) эталонная власть

19. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения
- б) правилах, определяемых руководством организации
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г) особенностях производства
- д) законодательстве.

21. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)?

- а) распределение властных полномочий
- б) обучение персонала
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала
- г) изменение организационной структуры
- д) управление конфликтами в организации.

22. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента (выберите несколько):

- а) трудовая мотивация
- б) системный подход к организации
- в) подбор персонала
- г) отношение к власти
- д) стиль лидерства.

23. Конфликт на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) поддержания
- в) обращения к врачу
- г) смены работы
- д) регулирования.

24. Преимуществами матричной структуры управления являются

(выберите несколько):

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

26. Качество продукции или услуг определяется:

- а) стандартами, принятыми в отрасли
- б) высшим менеджментом организации
- в) экономичностью организационной структуры
- г) ценой продукции или услуг
- д) реакцией потребителей.

27. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- а) укрепление дисциплины
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации
- в) поддержание социальной стабильности в организации
- г) правильное распределение вознаграждений
- д) создание благоприятного имиджа компании.

28. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- д) спешки

29. Организационные изменения требуют

- а) упрощения процедуры подбора персонала
- б) по требованию законодательства
- в) во избежание ошибок при замещении вакансий
- г) создания благоприятного психологического климата

д) повышения мотивации и закрепления работников.

30. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

- а) трудолюбием японцев
- б) преимуществами системы организации труда
- в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- г) мощностью японской банковской системы
- в) низкой заработной платой японских работников.

31. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера
- б) размер
- в) групповое единomyслие
- г) наличие ролевой структуры
- д) наличие синергетического эффекта

32. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки
- б) человеческие навыки
- в) технические навыки

33. Выберите роли менеджера в организации:

1. Наблюдатель
2. Проводник (передача информации, рассылка, звонки)
3. Оратор
4. Глава (встреча гостей, проведение церемониальных мероприятий)
5. Лидер
6. Связующее звено
7. Предприниматель
8. Пожарный
9. Распределитель ресурсов
10. Участник переговоров

*Перечень вопросов для проведения контрольных работ и эссе*

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Основные школы управления.
3. Развитие менеджмента в России.
4. Поведение и личность.
5. Понятие организации ее признаки и законы.
6. Менеджмент и организационная культура.
7. Понятие организационной структуры и подходы к ее формированию.
8. Управленческие структуры их подразделения и звенья.
9. Понятия должностных полномочий, принципы распределения полномочий.
10. Управленческая информация, ее классификация и восприятие.
11. Классификация управленческих решений.
12. Этапы принятия, подготовки и реализации управленческого решения.
13. Цели организации и процесс целеполагания.
14. Управленческие стратегии.
15. Основные этапы рыночных стратегий.
16. Значение прогноза в менеджменте.
17. Взаимосвязь долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования.
18. Принципы управленческого контроля.
19. Значение стимулирования в менеджменте.
20. Содержание теории мотивации.
21. Руководитель и лидер.
22. Власть и ее виды.
23. Стили руководства.
24. Проблемы делегирования полномочий.
25. Виды конфликтов и их причины.
26. Конфликт как процесс.
27. Организация подбора кадров.
28. Аттестация персонала и ее виды.
29. Мотивы служебного продвижения деловой карьеры.
30. Функции и принципы менеджмента.
31. Организационно-административные методы управления.
32. Экономические методы управления.

33. Социально-психологические методы управления.
34. Содержание и особенности управленческого труда.
35. Власть и личное влияние менеджера.
36. Искусство общения менеджера.
37. Организация и проведение деловых совещаний и переговоров.
38. Инновационный менеджмент.
39. Антикризисный менеджмент.
40. Эффективность менеджмента организации.

### *Деловые игры*

#### **1. Деловая игра "Искусство ведения переговоров"**

Цель игры: активизация умственно-мыслительной деятельности с опорой на ранее полученные знания базовых экономических категорий.

Задачи игры:

1. На основе знания исходных материалов – темы и интереса студентов к использованию игровых элементов– добиться получения синергетического познавательного-образовательного эффекта.
3. Обратит внимание студентов на основные преимущества и недостатки различных способов ведения позиционных переговоров и возможности перевода их в рациональные формы.

План игры:

1. *Начальная стадия игры.* Определение целей и задач игры, знакомство участников с порядком ее проведения.

2. *Активная часть игры.* Коллективная работа.

3. *Заключительная стадия игры.* Подведение итогов. Определение результатов.

#### Примерный план изучения темы:

1. Виды и функции переговоров.
2. Организация и осуществление переговорного процесса.
3. Методы и приемы ведения переговоров.

Предварительно проводится коллективная работа с аудиторией по составлению таблицы "Подходы к ведению переговоров", которая будет служить ориентиром в ходе предстоящей игры. Обсуждаются возможные темы переговоров, в ходе дискуссии выбирается одна, наиболее интересная и содержательная. В данном варианте деловой игры предлагается к рассмотрению проблема открытия в городе специализированного магазина по продаже джинсовой одежды. Студенты делятся на четыре группы, каждая из которых получает опережающее задание по подготовке к участию в игре.

1. Группа "представителей фирмы – производителя джинсовой одежды" – получает задание продумать предложения по открытию специализированного магазина в данном городе.

2.Группа "предпринимателей города" – подбирает аргументы, доказывающие необходимость данного магазина городу и возможность его открытия.

3."Представители прессы" – готовят вопросы для мини-пресс-конференции.

4."Общественные наблюдатели" – выражают общественное мнение различных социальных групп и жителей города. В каждой группе назначается координатор, который контролирует подготовку учащихся к игре. В первой и второй группах определяются руководитель, секретарь, эксперты, представители по связи с общественностью.

В ходе игры первая группа должна будет попытаться занять "жесткую" позицию по обсуждаемым вопросам, вторая группа – противоположную, "мягкую".

Примерный круг вопросов, предлагаемый к обсуждению всем группам:

1.Рентабельность проекта.

2.Целесообразность проекта.

3.Взаимовыгодность проекта для различных сторон.

Учебная задача игры: перевести позиционные переговоры в рациональные переговоры и достичь компромисса.

Ход игры:

1. Начальная стадия игры. "Организаторы встречи" оглашают повестку дня, представляют участников, знакомят с регламентом и порядком проведения переговоров и предлагают рекомендации по эффективному ведению переговоров. На эту стадию деловой игры отводится 5 минут. В переговорах принимают участие: 1. представители фирмы "Эконика"; 2. представители нашего города; 3. общественные наблюдатели (жители нашего города). 4. представители прессы (местных газет).

Для организованного проведения переговоров всем участникам предлагается придерживаться определяемого порядка и регламента. На первом этапе переговоров каждая сторона должна определить свои позиции и взгляды по обсуждаемой проблеме. Для обмена информацией каждой группе дается по 3 минуты. Затем делегациям будет дано время на выработку предложений – 5 минут. На втором этапе делегации должны будут подать свои дополнительные предложения для поиска компромиссного решения. Для этого каждой группе отводится также по 3 минуты. Представители общественности и прессы смогут задать свои вопросы и обменяться мнениями между вторым и третьим этапами переговоров. Для обмена мнениями предоставляется 5 минут. На третьем этапе должно быть подписано соглашение между сторонами.

Памятка участникам делегации:

Руководитель и заместитель – лица, излагающие взгляды и позиции по обсуждаемой проблеме от имени делегаций. Секретарь – выполняет функции посредника при решении вопросов организационного обеспечения работы делегации, обеспечивает письменное оформление документов. Эксперты – выступают с доводами и аргументами при подготовке проектов соглашений. Представитель по связям с общественностью – полномочное лицо, имеющее право выступать от имени делегации перед прессой и общественностью. Методы и приемы ведения переговоров: жесткие (наступательные): активность, всестороннее изучение партнера, настойчивость, нащупывание слабых мест партнера, позиционное давление, завышение требований, угроза отказа от переговоров, психологическое

воздействие; мягкие (оборонительные): робкая "разведка", пассивное поведение, затягивание переговоров, уклонение от них, "вырывание" уступок, выжидание.

Ориентировочная таблица "Подходы к ведению переговоров"

| Сравнение          | Позиционные переговоры  |   | Рациональные  |
|--------------------|---|---|---|
|                    | <i>мягкие</i>   | <i>жесткие</i>  |   |
| Участники          | друзья  | противники  | партнеры  |
| Цель               | согласие любой ценой  | победа любой ценой  | поиск рациональных решений  |
| Подход             | уступки   | требования  | разделение проблем  |
| Позиция            | слабая  | твердая   | главное – интересы  |
| Курс               | мягкий к людям и проблемам  | жесткий к людям и проблемам   | мягкий к людям и жесткий к проблемам  |
| Задача             | добиться соглашения   | добиться признания своей позиции  | добиться решения проблем по объективным критериям   |
| Доверие            | полное  | никакого  | не имеет значения   |
| Методы переговоров | полная открытость намерений, стремление к согласию за счет односторонних потерь и подчинения воле соперника | угрозы с требованием односторонних уступок в свою пользу, стремление подчинить партнеров своей воле | совместный поиск взаимовыгодных вариантов в доброжелательной обстановке, исключаящей нажим; готовность принимать разумные решения |

Активный этап игры ведут организаторы, предоставляя слово участникам. Первый этап – определение позиций сторон по вопросу об открытии городского специализированного магазина по продаже джинсовой одежды (выступает руководитель и заместитель). Этап занимает 6 минут. Между первым и вторым этапами – общение представителей по связям с общественностью с наблюдателями и прессой (секретарь записывает предложения и подает их организаторам). Затраты времени составляют в данном случае 5 минут. Второй этап – это поиск компромиссных решений (с доводами и аргументами выступают эксперты). Рассчитан на 6 минут.

Между вторым и третьим этапами – составляется проект соглашения (работают организатор, секретари, эксперты). Примерный текст возможного проекта приводится далее. Одновременно руководители и заместители делегаций отвечают на вопросы представителей прессы. Выступают общественные наблюдатели. Расчетное время указанного процесса – не более 5 минут.

Заключительная стадия игры. Завершается подписанием соглашения (участвуют руководители делегаций). Подводятся итоги переговоров – слово организаторам. Норматив времени – до 5 минут.

## **2. Деловая игра «Планирование рекламной кампании на предприятии сферы туризма»**

Данная игра даёт возможность не только оценить знания студентов в области информационного обеспечения управленческой деятельности, но и раскрывает перед ними возможности и преимущества организации управленческой деятельности с использованием современных программных продуктов.

1 этап. Из числа студентов формируются 2 группы, каждая из которых будет представлять собой отдельное предприятие. Направления деятельности предприятия №1: пляжный, познавательный, городской туризм; предприятия №2: социальный, детско-юношеский туризм. По сценарию игры, каждая фирма собирает несколько совещаний для планирования рекламы на своем предприятии. Заранее (желательно за неделю) студентов оповещают о планируемой на данную дату деловой игре с целью просмотра ими соответствующей литературы и подготовки конспекта по планированию рекламы на предприятии, в котором содержатся основные моменты планирования рекламной деятельности.

2 этап. Проводится непосредственно деловая игра: команды начинают проводить совещание по повестке дня, которую зачитывает заранее выбранный секретарь.

Финальный этап: преподаватель оценивает, насколько правильно была спланирована рекламная компания и выставляет каждой команде баллы за каждый этап деловой игры в отдельности и суммирует их. Выигравшая команда, а также отдельные студенты могут получить бонусные баллы по усмотрению преподавателя в зависимости от степени личной заинтересованности в деловой игре и вовлеченности в нее.

## **3. Деловая игра «Управление персоналом: отбор персонала»**

В результате данной игры участники получают умения самостоятельно проводить всю процедуру отбора персонала: от постановки задач, вытекающих из стратегии компании, до проведения деловых игр. Участники смогут самостоятельно конструировать сценарий, выбирать и моделировать очередность этапов деловой игры, а так же оценивать ее результаты.

Цель и задачи деловой игры:

- получение знаний и навыков по планированию и проведению деловых игр как средства отбора персонала.
- получение умений ставить цели набора персонала из существующей стратегии и текущих задач компании
- получение опыта разработки критериев отбора персонала и выделение наблюдаемого поведения кандидатов

0 этап: Преподаватель ставит перед студентами задачу смоделировать стратегию компании, вид ее деятельности, задачи набора персонала, составление портрета необходимого сотрудника, выбор критериев для оценки персонала, средства его отбора. Студенты распределяют роли

(комиссия по отбору персонала – 3 человека; кандидаты на должность – остальные). Желательно доверить отбор персонала студентам, зарекомендовавшим себя как наиболее успешные и активные.

Задания деловой игры:

1 этап. Необходимо отобрать большое количество сотрудников при наборе продавцов в крупную торговую компанию, которая открывает новые магазины или филиалы. Допустим, требуется 10-15 сотрудников. В каждой группе может участвовать не более 6 человек. Из них, при хорошем притоке кандидатов в компанию, можно выбрать половину. Нужно проиграть также ситуацию, когда нет необходимости набирать большое количество кандидатов, а необходимо выбрать одного, но лучшего.

2 этап. Необходимо отобрать 5 квалифицированных менеджеров среднего звена для работы в компании, производящей товары бытовой химии методом анкетирования и интервью (20 кандидатов).

3 этап. Необходимо отобрать из числа уже работающих сотрудников (8 кандидатов) 3 претендентов на повышение в должности (фирма, предлагающая услуги по мелкому ремонту, уборке квартир и офисов).

4 этап. Предварительно проанализировав предоставленные заранее резюме, необходимо отобрать из числа соискателей (4 человека) на должность помощника руководителя подразделения 1 наиболее подходящего кандидата. Данный этап игры целесообразно проводить, когда студентами уже получены навыки грамотного составления резюме и была проведена деловая игра «составляем резюме».

В конце деловой игры преподаватель подводит ее итоги, а также оценивает степень личной вовлеченности каждого студента в данную игру, предоставив вначале слово отборочной комиссии для характеристики каждого этапа игры.

#### 4. Деловая игра «Управление предприятием: оценка конкурентоспособности аптеки»

Задачей деловой игры была оценка конкурентоспособности аптеки. Конкурентоспособность — это совокупность необходимых и достаточных характеристик аптеки, обеспечивающая способность ее конкурировать с другими аптеками на конкретном рынке в определенный период времени.

Сценарий игры: выбирается 3 аптеки: «Фиалка», «Трифарма», «Ригла» (3 группы) студентов, которые готовят свою презентацию; экспертная комиссия в составе трех человек из наиболее успешных студентов и преподавателя; ведущего деловой игры. Заведующие аптеками должны представить свою аптеку, ориентируясь на приведенные таблицы. Время, отведенное для презентации каждой аптеки – не более 7-10 минут, время на подготовку – 30 минут, подведение итогов игры, где выделяется лучшая команда – 15 минут.

Задание 1. Заполнить следующую таблицу.

Характеристика внешних преимуществ аптеки

| № | Название внешних преимуществ                                |  |
|---|---|--|
| 1 | Месторасположение аптеки                                    |  |
| 2 | Ценовая политика  |  |
| 3 | Характеристика (полнота) ассортимента лекарственных средств |  |
| 4 | Использование принципов фармацевтической этики              |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 5 | Скорость и качество обслуживания посетителей аптек   |  |
| 6 | Внешний интерьер и особенности мерчандайзинга аптеки |  |
| 7 | Режим работы аптеки                                  |  |
| 8 | Дополнительные услуги, предоставляемые аптекой       |  |

Задание 2. Заполнить следующую таблицу для обобщения результатов оценки конкурентоспособности аптеки (пример заполнения приводится ниже)

Описание преимуществ аптек и их конкурентоспособность

| <b>Характеристика аптек</b>  |   |  |
|--|---|--|
| <b>«Ригла»</b>   | <b>«Трифарма»</b>   | <b>«Фиалка»</b>  |
| <b>1. Месторасположение аптеки</b>   |   |  |
| Находится на первом этаже жилого дома рядом с помещением налоговой администрации и студенческим городком.  | Находится на центральной улице города, имеет подразделения в кардиологическом отделении областной клинической больницы и больницы скорой помощи.  | Находится в отдаленном от центра города районе, имеет аптечный пункт в городской клинической больнице.   |
| <b>2. Ценовая политика</b>   |   |  |
| Ценовая политика аптеки позволяет отпускать лекарства по ценам, максимально приближенным к оптовым. Кроме того, введена гибкая система скидок (в частности, на лекарства отечественного производства) для постоянных клиентов и пенсионеров. | Поддерживает политику стабильных цен, старается не допускать скачков цен на жизненно необходимые лекарства.   | Провизор, заказывающий лекарства, следит за ценами конкурентов и старается установить свои цены на низком уровне. Действует система скидок: 10% - для пенсионеров, 5% - для студентов и скидки для контролирующих органов (личная инициатива собственника аптеки). |
| <b>3. Характеристика (полнота) ассортимента лекарственных средств</b>  |   |  |
| Ассортимент сформирован в соответствии с перечнем жизненно необходимых и обязательных лекарств с учетом потребительского спроса и влияния фактора сезонности. Отсутствие нужного препарата пополняется в течение суток.                      | Необходимый ассортимент лекарств полностью представлен. Кроме того, аптека специализируется на обслуживании больных сердечно-сосудистыми заболеваниями, поскольку, по данным статистики, эти болезни среди населения являются наиболее распространенными. | В ассортименте аптеки имеются все основные группы лекарств; ответственный за заказ лекарств отслеживает регистрацию в Украине новых препаратов и пополняет ими ассортимент.  |
| <b>4. Использование принципов фармацевтической этики</b>   |   |  |
| Все фармацевты и провизоры аптеки являются выпускниками ЛДМУ им. Данила Галицкого последних лет, а следовательно, их уровень квалификации и морально-этическое воспитание не вызывают никаких сомнений.                                      | Применение принципов фармацевтической опеки, тактичность при обслуживании посетителей, терпимость к возрастным особенностям являются такими же необходимыми для провизоров, как и   | Работники аптеки в обязательном порядке придерживаются принципов фармацевтической этики и опеки.   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | профессионализм. Девиз учреждения: посетитель не может уйти из аптеки неудовлетворенным.   |   |
| <b>5. Скорость и качество обслуживания посетителей аптек</b>   |  |   |
| Компьютеризированное рабочее место провизора дает возможность быстро обслуживать посетителей и предоставлять достоверную информацию о препаратах.  | Надлежащий темп позволяет обеспечить соответствующее качество обслуживания в аптеке.   | Полностью автоматизированное рабочее место провизора делает возможным надлежащее исполнение обязанностей.   |
| <b>6. Внешний интерьер и особенности мерчандайзинга аптеки</b>   |  |   |
| Рядом с аптекой оборудована небольшая площадка для парковки автомобилей. Двери открываются автоматически. Рядом с вывеской аптеки находится информация о местонахождении дежурной и ближайшей аптек. На витринах выставлены наиболее употребляемые лекарства. Всю необходимую информацию об остальном ассортименте аптеки можно получить у провизора или в уголке потребителя. | Аптека оформлена в красно-белых цветах; вывеску при входе украшает эмблема сердца. Просторный торговый зал оборудован кушетками для посетителей. Витрины, где выставлены лекарства, дополнительно освещаются.                | Вывеска аптеки золотой окраски с выгравированными буквами. В торговом зале согласно требованиям контролирующих органов и пожеланиям клиентов оборудованы витрины, уголок потребителя. |
| <b>7. Режим работы аптеки</b>  |  |   |
| Работает с целью предоставления квалифицированной фармацевтической помощи населению в любое время суток, в частности своевременной компетентной консультации и помощи в экстремальных случаях.   | Персонал работает в три смены, что обеспечивает учреждению круглосуточное функционирование.  | Аптека работает круглосуточно.  |
| <b>8. Дополнительные услуги, предоставляемые аптекой</b>   |  |   |
| Измерение температуры тела и давления, предоставление информации по телефону. В уголке потребителя медицинские представители оставляют информационные буклеты о препаратах.  | Измерение давления и пульса; бесплатная доставка лекарств на дом постоянным посетителям и тяжелобольным больным. Миссия аптеки: сегодня мы доставим Вам лекарство домой, а завтра, при необходимости, Вы сами придете к нам. | Бесплатные консультации врача. В случае необходимости — доставка медикаментов тяжелобольным.  |

*Примерные вопросы к экзамену*

1. Роль управления в развитии экономики, предпринимательства, общества.
2. Наука управления, предмет её изучения и отличительные признаки научного управления
3. Понятие об управлении, о процессе и системе управления.
4. Сущность и содержание управленческого цикла.
5. Стратегический менеджмент и его связь с конкуренцией.
6. Миссия и цели предприятия, методология их разработки

7. Особенности управленческого труда и его основных элементов.
8. Специфика коммуникаций в управлении.
9. Основные формы управленческого труда.
10. Краткое содержание функций менеджмента.
11. Менеджмент как наука и практика управления фирмой.
12. Основные виды менеджмента.
13. Внутренняя среда организации, её основные элементы.
14. Внешняя среда организации, её влияние на устойчивость фирмы.
15. Содержание процессов функционирования и процессов развития.
16. Основные формы организационного развития: структуризация, регламентация, ориентация, краткое содержание законов организации.
17. Департаментализация или формирование подразделений в организации.
18. Определение организационной структуры и её основные виды.
19. Принципы построения организационных структур.
20. Основные правовые основы деятельности организации.
21. Понятие имиджа организации.
22. Характеристика некоммерческих организаций.
23. Понятие управленческого решения. Требования к управленческим решениям.
24. Виды управленческих решений.
25. Организационно-распорядительные методы управления.
26. Социально-психологические методы управления.
27. Значение делегирования полномочий.
28. Требования к организации эффективного контроля.
29. Стиль руководства.
30. Формальное и неформальное управление.
31. Причины возникновения конфликтов в профессиональной среде.
32. Экономические основы хозяйствования фирмы.
33. Понятие управленческой структуры.
34. Факторы, определяющие структуру управления.
35. Разновидности управленческих структур.
36. Определение управленческой информации.
37. Виды информации и требования, предъявляемые к ней.
38. Виды первичной информации. Классификация информации.
39. Понятие информационного ресурса предприятия.

40. Содержание понятия “документооборот” и “делопроизводство”.
41. Понятие сокращение информации, семантический и прагматический шум.
42. Внутренние и внешние источники управленческой информации.
43. Понятие базы стратегических данных.
44. Факторы, влияющие на восприятие информации.
45. Основные этапы движения информации.
46. Основные этапы подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
47. Формирование и выбор целей при принятии управленческого решения.
48. Основные методы выбора оптимального управленческого решения.
49. Психологические аспекты подготовки, принятия и реализации управленческого решения.
50. Формы передачи управленческого решения менеджера подчиненному.
51. Виды и формы планирования организации.
52. Содержание функции планирование.
53. Содержание функции организация.
54. Содержание функции контроль.
55. Содержание функции мотивация.
56. Причины, по которым подчиненные оказывают сопротивление делегированию полномочий.
57. Правила проведения эффективного контроля работы подчиненных.
58. Содержание основных теорий мотивации.
59. Требования, предъявляемые к менеджеру.
60. Содержание деятельности менеджера.
61. Требования, предъявляемые к подчиненным.
62. Сущность организации управленческого труда.
63. Разделение и кооперация управленческого труда.
64. Организация процессов труда по управлению.
65. Условия труда на рабочем месте менеджера.
66. Экономические методы управления. Прогнозирование в системе управления.
67. Поведение менеджера в конфликтной ситуации
68. Пути преодоления последствий конфликта.
69. Власть и партнерство в современном менеджменте.
70. Лидерство и стиль управления

## **Шкала и критерии оценивания**

Промежуточная аттестация — устный экзамен.

| Оценка РО и соответствующие виды оценочных средств   | Неудовлетворительно | Удовлетворительно                              | Хорошо  | Отлично   |
|--|---------------------|--|---|---|
| <b>Знания</b> (виды оценочных средств: реферат, письменный тест, контрольные работы, деловые игры)                               | Отсутствие знаний   | Фрагментарные знания                           | Общие, но не структурированные знания   | Сформированные систематические знания                           |
| <b>Умения</b> (виды оценочных средств: реферат, письменный тест, контрольные работы, деловые игры)                               | Отсутствие умений   | В целом успешное, но не систематическое умение | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера) | Успешное и систематическое умение                               |
| <b>Навыки (владения, опыт деятельности)</b> (виды оценочных средств: реферат, письменный тест, контрольные работы, деловые игры) | Отсутствие навыков  | Наличие отдельных навыков                      | В целом, сформированные навыки (владения), но используемые не в активной форме                              | Сформированные навыки (владения), применяемые при решении задач |

8. Ресурсное обеспечение:

- Перечень основной и дополнительной учебной литературы:

*Основная литература:*

1. Баринов В.А., Бусалов Д. Ю. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2021;
2. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебное пособие / Издательство: Питер, 2020
3. Друкер П. Классические работы по менеджменту / Издательство: Альпина Паблишер, 2019
4. Никольская Е. Ю. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства / Издательство: КноРус, 2021
5. Пищулов В.М. Менеджмент в сервисе и туризме. Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019;

*Дополнительная литература:*

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006;
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002;
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ТЕИС, 2004;
4. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты. 2-е изд. – М.: Форум, 2015;
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. – Минск: Новое знание, 2007;
6. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000;
7. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент Т.1. – СПб.: Экономическая школа, 1999;
8. Райченко А. В. Общий менеджмент: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА. – М.: Инфра-М, 2005;
9. Чудновский А.Д., Королев Н.В., Гаврилова Е.А., Жукова М.А., Зайцева Н.А. Менеджмент туризма. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014.

- Перечень лицензионного программного обеспечения не требуется

- Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем не требуется

- Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- Базы данных ЮНЕП ООН - [www.unep.org](http://www.unep.org).

- Информационная база данных Федеральной службы государственной статистики РФ <http://www.gks.ru/>

- программное обеспечение: Google Earth

- Список объектов Всемирного наследия по странам мира– [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

- Статистическая база Всемирного Совета по туризму и путешествиям – [www.wttc.org](http://www.wttc.org)

- Статистическая информация Всемирной туристской организации ООН [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

- Статистическая информация на сайтах региональных информационных центров РФ и национальных туристских организаций стран.

- Описание материально-технической базы

Учебная аудитория, ноутбук, мультимедийный проектор.

9. Язык преподавания: русский

10. Преподаватель (преподаватели): Ответственный за курс — Шабалина Н.В., преподаватель: Шабалина Н.В., к.г.н., доцент кафедры рекреационной географии и туризма географического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

11. Разработчики программы: Романова Н.В., к.э.н., доцент кафедры макроэкономической политики и стратегического управления экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Сарафанова А.Г., н.с. кафедры рекреационной географии и туризма географического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова