

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет физической культуры»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе  
университета

\_\_\_\_\_ Е.В.Фильгина

\_\_\_\_\_ /  
Регистрационный № УД- \_\_\_\_/уч.

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для направления специальности  
1-89 02 01-01 «Спортивно-туристская деятельность  
(спортивный и рекреационный туризм)»

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине составлена на основе образовательного стандарта высшего образования первой ступени ОСВО 1-89 02 01-2013, утвержденного постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 30.08.2013 № 88.

#### **СОСТАВИТЕЛИ:**

**А.В.Тихомиров**, старший преподаватель кафедры спортивного туризма и технологий в туристической индустрии Института менеджмента спорта и туризма учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры»;

**О.А.Гусарова**, профессор кафедры спортивного туризма и технологий в туристической индустрии Института менеджмента спорта и туризма учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры», кандидат педагогических наук, доцент

#### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**Н.Г.Белковская**, доцент кафедры географии и методики преподавания географии учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», кандидат географических наук;

**В.М.Литвинович**, старший преподаватель кафедры менеджмента спорта Института менеджмента спорта и туризма учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры»

#### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

кафедрой спортивного туризма и технологий в туристической индустрии Института менеджмента спорта и туризма учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры» (протокол от 28.11.2019 № 4);

советом факультета менеджмента спорта, туризма и гостеприимства Института менеджмента спорта и туризма учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры» (протокол от 18.12.2019 № 4);

научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры» (протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Основы менеджмента» разработана для студентов, обучающихся по направлению специальности 1-89 02 01 01 «Спортивно-туристская деятельность (спортивный и рекреационный туризм)» в соответствии с требованиями образовательного стандарта ОСВО 1-89 02 01-2013 и учебного плана вышеуказанного направления специальности.

Актуальность изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» определяется необходимостью профессиональной подготовки инструкторов-методистов по туризму в аспектах управления организациями и туристскими мероприятиями. Освоение программного материала учебной дисциплины способствует формированию у студентов комплекса знаний, умений, навыков и компетенций, необходимых для выполнения управленческих функций инструктора-методиста по туризму в:

- туристических организациях различной организационно-правовой формы, специализирующихся на предоставлении услуг, основанных на использовании средств активного туризма;
- в учреждениях образования туристского и краеведческого профиля;
- физкультурно-оздоровительных центрах;
- государственных природоохранных учреждениях и иных организациях, осуществляющих рекреационную и спортивную туристскую деятельность.

Для освоения материала учебной дисциплины «Основы менеджмента» необходимы знания, умения и навыки, приобретенные в результате изучения 4-х семестровых модулей учебных дисциплин «Информационное обеспечение туризма», «Теория и практика спортивного и рекреационного туризма». В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» служат базой для изучения модулей учебной дисциплины «Теория и практика спортивного и рекреационного туризма», рассматривающих теорию и методику организации, подготовки и проведения спортивных и рекреационных туристских мероприятий (походов и соревнований).

Отличительными особенностями учебной программы учреждения высшего образования (учебной программы УВО) являются: акцентированное внимание на специфику объекта, процесса и субъекта управления в туризме, рассмотрение объекта, субъекта и процесса управления на основе применения системного подхода, изучение современных управленческих технологий в спортивной и рекреационной туристской деятельности.

Учебная программа УВО по учебной дисциплине «Основы менеджмента» разработана в соответствии со следующими нормативными правовыми актами:

- Кодекс Республики Беларусь об образовании от 13.01.2011 №243-З (с изменениями и дополнениями);

– Порядок разработки и утверждения учебных программ и программ практики для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени, утвержденный приказом Министра образования Республики Беларусь от 06.04.2015

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель учебной дисциплины: с применением системного подхода сформировать у студентов, будущих инструкторов-методистов по туризму, базовые знания, умения, навыки и профессиональные компетенции по эффективному управлению организацией.

Задачи изучения дисциплины:

– сформировать у студентов современное представление о менеджменте как науке и технологии управления социальными системами (организациями, мероприятиями);

– овладеть базовой терминологией менеджмента;

– дать глубокие и систематизированные знания о системе управления организацией: внутренней и внешней среде в управлении, организационных формах и структуре управления, управленческих функциях;

– рассмотреть методы управленческого воздействия, решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента с учетом специфики организаций, занимающихся туристской деятельностью;

– сформировать системно-ситуационное восприятие организационных социально-экономических процессов для использования теоретических знаний на практике с наибольшей эффективностью;

– сформировать умения, навыки, компетенции по обоснованию и принятию грамотных управленческих решений в процессе профессиональной деятельности.

В итоге изучения материала учебной дисциплины должно быть достигнуто всестороннее и глубокое понимание студентами системного, научно-обоснованного характера управленческой деятельности как определяющего фактора качества и эффективности работы организации и проведения туристского мероприятия.

### ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ И УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» формируются следующие компетенции:

**академические:**

1) уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;

2) владеть системным и сравнительным анализом;

3) владеть исследовательскими навыками;

- 4) уметь работать самостоятельно;
- 5) творчески подходить к решению задач профессиональной деятельности;
- 6) владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- 7) иметь навыки, связанные с использованием современных информационных технологий в производственном процессе;
- 8) обладать навыками устной и письменной коммуникации;
- 9) уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

**социально-личностные:**

- 1) обладать качествами гражданственности;
- 2) быть способным к социальному взаимодействию
- 3) владеть навыками и быть примером в ведении здорового образа жизни;
- 4) быть способным к критике и самокритике;
- 5) уметь работать в команде;
- 6) совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень, добиваться нравственного и физического совершенствования своей личности;
- 7) пользоваться одним из государственных языков Республики Беларусь и иным иностранным языком как средством делового общения;
- 8) формировать и аргументировать собственные суждения и профессиональную позицию;
- 9) уметь использовать в практической деятельности основы законодательства и правовых норм;
- 10) уважительно и бережно относиться к историческому наследию и культурным традициям, толерантно воспринимать социальные и культурные различия;
- 11) проявлять инициативу и креативность, в том числе в нестандартных ситуациях;

**профессиональные:**

- 1) формировать у занимающихся систему научных знаний, практических умений и навыков, готовность к их использованию в процессе физического воспитания, спортивной и туристской подготовки, самосовершенствования;
- 2) организовывать работу туристских, физкультурно-спортивных организаций и малых групп для достижения поставленных целей;
- 3) контролировать и поддерживать трудовую и производственную дисциплину;
- 4) составлять планирующую и отчетную документацию;
- 5) взаимодействовать с организациями смежных профилей;
- 6) анализировать и оценивать собранные данные об особенностях деятельности организации, малых групп, отдельных туристов;

- 7) разрабатывать, представлять и согласовывать подготовленные материалы;
- 8) вести переговоры, разрабатывать контракты с другими заинтересованными участниками;
- 9) готовить доклады, материалы к презентациям и представлять на них;
- 10) работать с юридической литературой и трудовым законодательством;
- 11) применять методы мотивации и стимулирования труда в физкультурно-спортивных и туристских организациях;
- 12) применять на практике современные управленческие технологии;
- 13) анализировать и проектировать образовательный процесс, организационно-управленческую, спортивную, учебно-тренировочную и физкультурно-оздоровительную деятельность;
- 14) понимать особенности научно-методического обеспечения деятельности туристских организаций;
- 15) реализовывать научные подходы в управленческой и педагогической деятельности;
- 16) применять современные информационные технологии;
- 17) пользоваться глобальными информационными ресурсами;
- 18) понимать особенности и специфику предпринимательской деятельности в сфере туризма;
- 19) принимать управленческие решения в кризисных ситуациях.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

**знать:**

- основные понятия менеджмента;
- теоретические основы современных управленческих технологий;
- структуру, принципы построения и деятельности туристических организаций;

**уметь:**

- осуществлять управленческие функции организации, коммуникации и принятия решений в практической туристской деятельности;
- применять методы планирования, контроля и анализа в практической туристской деятельности;
- применять методы мотивации персонала туристских организаций и участников туристских мероприятий;

**владеть:**

- системным подходом к управлению деятельностью туристических организаций и туристскими мероприятиями;
- основами методологии целеполагания, прогнозирования, стратегического и тактического планирования в практической туристской деятельности;
- основами методологии мотивации персонала туристских организаций и участников туристских мероприятий.

Учебный материал программы УВО по учебной дисциплине «Основы менеджмента» имеет модульную структуру, где модуль является укрупненной целостной дидактической единицей, имеющей логически завершенный характер по отношению к установленным целям и результатам обучения. Выделены содержательные модули, перечень которых содержится в примерном тематическом плане учебной дисциплины, а названия соответствуют ее основному содержанию, и модули, которые обеспечивают контроль освоения обучающимися основных понятий, знаний и умений, предусмотренных программой учебной дисциплины.

Изучение учебной дисциплины рассчитано на общее количество 200 часов, из них 80 – аудиторных часов. Распределение аудиторных часов по видам занятий на 3 курсе в 5 семестре: лекции – 14 часов, практические занятия – 4 часа, семинарские занятия – 20 часов, форма контроля – зачет; в 6 семестре: лекции – 16 часов, практические занятия – 6 часов, семинарские занятия – 20 часов, форма контроля – экзамен.

Форма получения образования – дневная.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ модуля	Наименование модуля, темы	Количество аудиторных часов			
		Всего	Из них		
			лекции	практические занятия	семинарские занятия
1	2	3	4	5	6
<b>Содержательный модуль 1 (СМ-1)</b>					
<b>Менеджмент как управленческая технология</b>					
<b>М-1</b>	<b>Менеджмент как управленческая технология</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>6</b>
	Тема 1. Основы системной методологии	2	2		
	Тема 2. Общие представления об управлении и системе современных управленческих технологий	4	2		2
	Тема 3. Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента	6	2		4
<b>М-К<sub>1</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-1</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>Содержательный модуль 2 (СМ-2)</b>					
<b>Системный анализ объекта управления</b>					
<b>М-2</b>	<b>Системный анализ объекта управления</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	Тема 4. Общая характеристика организаций как объектов управления. Внутренняя среда организации	6	2	2	2
	Тема 5. Внешняя среда организации	4	2		2
<b>М-К<sub>2</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-2</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>Содержательный модуль 3 (СМ-3)</b>					
<b>Системный анализ процесса управления</b>					
<b>М-3</b>	<b>Системный анализ процесса управления. Связующие процессы</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	Тема 6. Принятие управленческих решений	6	2	2	2
	Тема 7. Коммуникации в управлении организацией	4	2		2

1	2	3	4	5	6
<b>Содержательный модуль 3 (СМ-3)</b> <b>Системный анализ процесса управления</b>					
<b>М-4</b>	<b>Системный анализ процесса управления. Функции управления</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
	Тема 8. Системный анализ планирования как функции управления	10	4	2	4
	Тема 9. Системный анализ организации трудового процесса как функции управления	4	2		2
	Тема 10. Системный анализ мотивации как функции управления	8	4	2	2
	Тема 11 Контроль и его структура	6	2		4
<b>М-К<sub>3</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-3</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>Содержательный модуль 4 (СМ-4)</b> <b>Управленческая деятельность руководителя организации</b>					
<b>М-5</b>	<b>Управленческая деятельность руководителя организации</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	Тема 12 Руководитель и его роль в управленческой деятельности	8	2	2	4
	Тема 13 Теоретические основы лидерства. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения	4	2		2
<b>М-К<sub>4</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-4</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>80</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>40</b>

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Содержательный модуль 1 (СМ-1) МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ**

#### **Модуль 1 (М-1) МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ**

##### **Тема 1. ОСНОВЫ СИСТЕМНОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Общее представление о системной методологии. Принцип системности и его особенности. Категории системной методологии. Категория целостности и ее характеристики: сущность, состав, структура, интегративные свойства. Категория «системы» и ее определения. Объекты управления как системы. Материальные (реальные); мыслимые (абстрактные) объекты. Объекты управления как совокупность реальных и абстрактных образований.

Системный подход и его структура. Системно-элементный подход. Системно-структурный подход. Системно-функциональный подход. Системно-коммуникативный подход. Системно-интегративный подход. Системно-исторический подход. Открытые и закрытые системы. Преимущества системного подхода. Особенности и специфика системного подхода к управлению организациями.

##### **Тема 2. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ И СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Глобальность процесса управления. Основные понятия и категории управления. Понятие «менеджмент» и сущность менеджмента. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Виды и уровни менеджмента.

Управление как система, ее основные элементы. Объект, процесс и субъект управления – их отличительные особенности и характеристика. Логика процесса управления. Специфика объектов и субъектов управления в спортивном и рекреационном туризме.

Управление производственными процессами (технологиями) в организации. Понятие «организация». Предпосылки зарождения организаций и системы современных управленческих технологий. Адам Смит и его доказательство эффективности коллективной организации труда.

##### **Тема 3. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ: НАПРАВЛЕНИЯ, ШКОЛЫ И ПОДХОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Менеджмент как наука об управлении организацией и людьми в ней. История и этапы развития управленческой мысли.

Рационалистическое направление менеджмента и его школы. История развития школ рационалистического направления, их основоположники,

основные положения, вклад в современную науку. Предпосылки и история зарождения менеджмента как науки – Ф. Тэйлор и его школа научного управления. А. Файоль и классическая (административная) школа управления. Принципы Файоля. Школа количественных методов в управлении и ее вклад в современную практику управленческого труда.

Поведенческое направление менеджмента и его школы. Школа человеческих отношений. Элтон Мэйо и Хоуторнский эксперимент. Школа поведенческих наук.

Системное направление в менеджменте. Школа системного подхода. Организация как система открытого типа. Логика системного анализа. Преимущества системного подхода. Процессный подход и школа процессного подхода в менеджменте. Управление как система взаимосвязанных и взаимообусловленных функций. Историческое развитие набора и уточнения управленческих функций. Управленческий цикл. Связующие функции (принятие управленческих решений и коммуникации).

Ситуативный подход к управлению. Уникальность каждой управленческой ситуации и методология ситуативного подхода.

Новейшие теории и воззрения менеджмента, тенденция развития менеджмента как науки. Глобальный менеджмент. Менеджмент лидерства. Менеджмент качества, TQM и др.

### **Модуль контроля (М-К<sub>1</sub>)**

#### **Контроль успеваемости по СМ-1 «Менеджмент как управленческая технология»**

Контроль знаний в форме тестирования. Тестирование знаний по блокам учебных элементов «Системная методология и системный подход», «Понятийный аппарат менеджмента как науки», «Направления и школы менеджмента».

### **Содержательный модуль 2 (СМ-2)**

#### **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

### **Модуль 2 (М-2)**

#### **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Тема 4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

Организация: требования к организации (отличительные признаки) и виды организаций. Формальные и неформальные организации. Признаки формальной организации.

Ресурсы организации и управление ими. Характеристика финансовых, материально-технических, людских, кадровых, технологических, информационных, временных ресурсов. Зависимость организаций от

внешней среды. Наличие организационной структуры (разделение труда). Коммуникации как элемент организации.

Основные составляющие успеха организации: выживание, результативность и эффективность, производительность, практическая реализация. Подходы к управлению, направленные на успех. Обобщение, ситуативный подход, интегрированный подход.

Понятие внутренней среды и внутренних переменных. Основные компоненты внутренней среды организации. Цели, их специфика, разновидности, иерархия, особенности формирования, дерево целей организации. Структура организации: определение, разновидности, адаптация структуры к целям организации. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Объем управления.

Задачи организации, определение и разновидности. Технологии: определение, взаимодействие с задачами, основные технологические революции. Классификация технологий по Вудворду, Томпсону. Люди как компонент внутренней среды организации, их способности, предрасположенности, ценности, ожидания, восприятия. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей. Влияние кадров на достижение целей организации. Взаимосвязь внутренних переменных.

## **Тема 5. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

Понятие внешней среды, ее значимость для организации. Характеристика внешней среды организации. Взаимозависимость факторов внешней среды. Сложность внешней среды. Подвижность внешней среды. Неопределенность внешней среды.

Среда (факторы) прямого воздействия на деятельность организации: общая характеристика и особенности в современных условиях Республики Беларусь. Факторы косвенного воздействия: виды факторов, механизм и примеры их влияния на факторы прямого воздействия. Характеристика внешней среды туристской организации.

Особенности внутренней и внешней среды организаций, занимающихся активной рекреационной и спортивной туристской деятельностью.

### **Модуль контроля (М-К<sub>2</sub>)**

#### **Контроль успеваемости по СМ-2 «Системный анализ объекта управления»**

Контроль знаний в форме тестирования. Тестирование знаний по блокам учебных элементов: «Организация и туристское мероприятие как системный объект управления», «Ресурсы организации (мероприятия)», «Внутренняя и внешняя среда объекта управления».

**Содержательный модуль 3 (СМ-3)  
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**

**Модуль 3 (М-3)  
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.  
СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ**

**Тема 6. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Принятие управленческих решений как основа деятельности руководителя. Определение и разновидности управленческих организационных решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения.

Принятие решений как психологический процесс. Категории управленческих решений, их сравнительная характеристика. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях, рациональные решения.

Рациональный метод принятия решений и его этапы. Проблема как центральное звено управленческого решения, методы диагностирования проблем. Релевантная информация. Способы выявления причин возникновения проблем.

Методы оценки и выбора альтернатив. Качественная оценка альтернатив. Количественная оценка альтернатив. Дерево решений.

Среда принятия управленческих решений и ее влияние на деятельность руководителя. Состояние определенности, неопределенности и риска внешней среды. Информационные ограничения внешней среды и их влияние на выбор руководителя. Поведенческие ограничения. Личность руководителя, прошлый опыт и иные факторы.

**Тема 7. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Общая характеристика и назначение коммуникаций. Общая схема коммуникационного процесса. Шум и его разновидности. Обратная связь как необходимая составляющая полноценного процесса коммуникаций.

Разновидности организационных коммуникаций. Коммуникации по вертикали и по горизонтали. Трудности организации восходящих коммуникаций. Основные преграды внутриорганизационных коммуникаций. Искажение сообщений, информационные перегрузки, неоптимальная структура организации.

Способы оптимизации внутриорганизационных коммуникаций. Анализ информационных потоков. Организация сбора предложений. Японский опыт. Внедрение современных информационных технологий.

Межличностные коммуникации, барьеры и пути их преодоления. Правила эффективного слушания. Современные средства коммуникаций и особенности их использования в практике управления туристической организацией.

## **Модуль 4 (М-4)**

### **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Тема 8. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Планирование как система. Подсистемы стратегического и тактического планирования. Процесс (этапы) стратегического планирования: целеполагание (в том числе определение миссии организации), прогнозирование, выбор стратегии (стратегических альтернатив).

Целеполагание и его особенности. Функции целей. Разновидности и требования, предъявляемые к целям организации. Особенности метода управления по целям. Прогнозирование, общая характеристика, назначение и разновидности прогнозов. Оценка и анализ внешней среды. Исследование сильных и слабых сторон организации. Методы прогнозирования. Примеры применения прогнозирования на различных этапах стратегического планирования. Моделирование как особый метод прогнозирования, типы моделей, процесс построения модели. Основные проблемы моделирования. Стратегические альтернативы, факторы, влияющие на их выбор.

Реализация стратегического плана. Тактика как способ реализации выбранной стратегии. Тактическое планирование, его сущность и особенности. Политика, правила и процедуры как компоненты реализации стратегических планов. Бюджет как средство планирования расхода ресурсов. Оценка и корректировка стратегического плана организации.

#### **Тема 9. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Организация как функция построения и оптимизации структур. Сущность процесса делегирования полномочий. Власть и полномочия в организации. Концепции полномочий. Пределы полномочий. Типы полномочий. Эффективная организация структуры полномочий. Препятствия к эффективному делегированию полномочий и их преодоление.

Организационное проектирование. Основные этапы формирования организационных структур. Разновидности структур по виду департаментализации и по виду передаваемых полномочий, их сравнительные достоинства и недостатки. Линейная структура, линейно-штабная, многолинейная, функциональная и др..

Методы организационного проектирования. Современные тенденции в формировании организационных структур. Отличительные признаки централизованных и децентрализованных организационных структур. Характерные организационные структуры туристических организаций и учреждений образования туристско-краеведческого профиля.

## **Тема 10. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Необходимость и способы побуждения людей к активной трудовой деятельности. Сущность мотивации, историческое развитие и современное состояние. Школы менеджмента о мотивации работников. Психологические аспекты мотивации. Основные теории мотивации, общие положения, критика, особенности практической реализации. Содержательные теории – пирамида потребностей Маслоу, теория потребностей МакКлеланда, двухфакторная теория мотивации Герцберга. Процессуальные теории – теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера. Современные приемы мотивации работников в организациях.

## **Тема 11. КОНТРОЛЬ И ЕГО СТРУКТУРА**

Назначение и разновидности контроля. Этапы управленческого контроля и их характеристика. Предварительный контроль – определение стандартов деятельности и критериев их оценки. Текущий контроль – определение допустимых отклонений и процедура измерения показателей. Система обратной связи. Заключительный этап – оценка результатов, выбор варианта реакции. Процесс контроля на каждом этапе контроля: определение стандартов, сравнение с ними реальных результатов деятельности организации, проведение необходимых корректирующих мероприятий (действий).

Поведенческие аспекты контроля. Негативное влияние контроля на трудовое поведение работников и способы его профилактики. Анализ результатов контроля – основные методы. Общие требования к эффективному контролю. Основные тенденции в формировании современных высококачественных систем контроля. Информационные системы в контроле.

### **Модуль контроля (М-Кз) Контроль успеваемости по СМ-3 «Системный анализ процесса управления»**

Контроль знаний в форме тестирования. Тестирование знаний по блокам учебных элементов: «Коммуникации и принятие управленческих решений», «Целеполагание, прогнозирование, планирование как функции управления», «Системный анализ процесса управления», «Организация трудового процесса», «Управленческая функция контроля», «Мотивация как функция управления», «Контроль и методы контроля и анализа».

**Содержательный модуль 4 (СМ-4)  
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

**Модуль 5 (М-5)  
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

**Тема 12. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Руководитель и его влияние на деятельность организации. Роли руководителя по Минцбергу. Власть как формальный рычаг воздействия на подчиненных. Сравнительная характеристика видов власти. Власть, основанная на принуждении и вознаграждении. Законная, эталонная и экспертная власть. Современные способы влияния на подчиненных – убеждение и участие.

Стиль как комплексная характеристика общения руководителя с подчиненными. Важность стиля. Разновидности стилей и их критерии. Классические стили руководства. Отличительные черты авторитарного, демократического и либерального стиля. Внешние факторы, влияющие на выбор стиля руководства. Личностные качества руководителя, предопределяющие выбор стиля. Выбор и обоснованность стиля в зависимости от конкретной ситуации.

**Тема 13. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА.  
ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ И СИТУАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСКОГО  
ПОВЕДЕНИЯ**

Определение, общая характеристика и разновидности лидерства. Эволюция теорий лидерства. Подход с позиций личных качеств, поведенческий подход (стили лидерства), ситуативный подход.

Поведенческий подход к лидерству. Авторитарное и демократичное лидерство. Теории лидерства «Х» и «У» Д. Мак-Грегора. Лидерство, ориентированное на работу и на человека. Классификация стилей лидерства. Решетка менеджмента.

Ситуативное лидерство: основные особенности. Сравнительный анализ ситуативных моделей лидерского поведения. Ситуативная модель руководства Фидлера. Факторы, влияющие на поведение руководителей. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса. Воздействие на пути достижения целей подчиненных. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.

Лидерство и современные средства воздействия на работников. Формальное и неформальное лидерство. Основы руководящих воздействий на неформальных лидеров. Зависимость выбора стилей лидерства от «зрелости» исполнителей. Ситуативная модель принятия решений Врума-Йеттона. Критерии оценки ситуации и действия руководителя.

**Модуль контроля (М-К4) Контроль успеваемости по СМ-4  
«Системный анализ субъекта управления»**

Контроль знаний в форме тестирования. Тестирование знаний по блокам учебных элементов: «Руководитель и его роли», «Власть и формы власти», «Стиль руководства, разновидности стилей руководства», «Теоретические основы лидерства».

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Номер модуля, темы, занятия	Название модуля, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов УСР	Форма контроля знаний	Литература
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Содержательный модуль 1 (СМ-1)</b>							
<b>Менеджмент как управленческая технология</b>							
<b>М-1</b>	<b>Менеджмент как управленческая технология (12ч)</b>	<b>6</b>		<b>6</b>			
<b>Т-1</b>	<b>Основы системной методологии (2ч)</b>	<b>2</b>					
1.1.1	Основы системной методологии (2ч) 1. Общее представление о системной методологии. Категории системной методологии 2. Системный подход и его структура 3. Особенности и специфика системного подхода к управлению организациями (объектами управления)	2				Конспект Тестирование	[3] [9] [10]
<b>Т-2</b>	<b>Общие представления об управлении и системе современных управленческих технологий (4ч)</b>	<b>2</b>		<b>2</b>			
1.2.2	Общие представления об управлении и системе современных управленческих технологий (2ч) 1. Основные понятия и категории управления 2. Управление как система, ее основные элементы 3. Управление производственными процессами (технологиями) в организации	2				Конспект Тестирование	[3] [7] [11]

1	2	3	4	5	6	7	8
1.2.3	Общие представления об управлении и системе современных управленческих технологий (2ч) 1. Системная методология и системный подход к управлению организациями 2. Управление как система, ее основные элементы 3. Менеджмент как наука об управлении организацией и людьми в ней			2		Опрос Компьютерное тестирование	[1] [5] [7]
<b>Т-3</b>	<b>Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента (6ч)</b>	<b>2</b>		<b>4</b>			
1.3.4	Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента (2ч) 1. История и этапы развития управленческой мысли 2. Рационалистическое направление менеджмента и его школы 3. Поведенческое направление менеджмента и его школы 4. Системное направление в менеджменте	2				Опрос Конспект Реферат	[1] [6] [12]
1.3.5	Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента (2ч) 1. Процессный и ситуативный подход к управлению 2. Новейшие теории и воззрения менеджмента. Менеджмент качества 3. Концепция всеобщего руководства качеством (TQM) в управлении организацией			2		Опрос Конспект Реферат	[3] [6] [15] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
1.3.6	Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента (2ч) 1. Рационалистическое и поведенческое направление в менеджменте 2. Системное направление в менеджменте 3. Современные теории, подходы к управлению организациями			2		Опрос Компьютерное тестирование	[3] [11] [17]
<b>М-К<sub>1</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-1 «Менеджмент как управленческая технология» (2ч)</b>			<b>2</b>			
1.3.7	Контроль успеваемости по СМ-1 (2ч) 1. Основные понятия и категории управления. Управление как система 2. Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента			2		Реферат Компьютерное тестирование	[6] [11] [15] [17]
<b>Содержательный модуль 2 (СМ-2)</b> <b>Системный анализ объекта управления</b>							
<b>М-2</b>	<b>Системный анализ объекта управления (12ч)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		
<b>Т-4</b>	<b>Общая характеристика организаций как объектов управления. Внутренняя среда организации (6ч)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
2.4.8	Общая характеристика организаций как объектов управления. Внутренняя среда организации (2ч) 1. Отличительные признаки организаций. Виды организаций 2. Ресурсы организации и управление ими 3. Понятие внутренней среды и внутренних переменных организации	2				Опрос Конспект	[1] [3] [16]

1	2	3	4	5	6	7	8
2.4.9	<p>Общая характеристика организаций как объектов управления. Внутренняя среда организации (2ч)</p> <p>1. Цели и задачи, их специфика, разновидности. Дерево целей организации</p> <p>2. Структура организации. Вертикальное и горизонтальное разделение труда</p> <p>3. Технологии. Классификация технологий по Вудворду, Томпсону</p> <p>4. Люди как компонент внутренней среды организации</p>		2			<p>Конспект</p> <p>Рефлексивно-деятельностные формы контроля (круглый стол, дискуссия)</p>	<p>[3]</p> <p>[7]</p> <p>[18]</p>
2.4.10	<p>Общая характеристика организаций как объектов управления. Внутренняя среда организации (2ч)</p> <p>1. Отличительные признаки организаций и виды организаций</p> <p>2. Ресурсы организации. Коммуникации как элемент организации</p> <p>3. Характеристика внутренних переменных организации и их взаимосвязь</p>			2		<p>Компьютерное тестирование</p>	<p>[2]</p> <p>[3]</p> <p>[13]</p>
<b>Т-5</b>	<b>Внешняя среда организации (6ч)</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>		
2.5.11	<p>Внешняя среда организации (2ч)</p> <p>1. Понятие внешней среды организации и ее характеристика</p> <p>2. Среда (факторы) прямого воздействия на деятельность организации</p> <p>3. Факторы косвенного воздействия: виды факторов, механизм и примеры их влияния на факторы прямого воздействия</p>	2				<p>Опрос</p> <p>Конспект</p>	<p>[2]</p> <p>[5]</p> <p>[17]</p>

1	2	3	4	5	6	7	8
2.5.12	Внешняя среда организации (2ч) 1. Характеристика внешней среды туристской организации 2. Особенности внутренней и внешней среды организаций, занимающихся активной рекреационной и спортивной туристской деятельностью			2		Практическое задание	[5] [12] [17]
	Внешняя среда организации (2ч) Оценка и анализ внешней среды туристической организации (на примере конкретной организации, например, Туристического центра Института туризма БГУФК)				2	Практическое задание	[2] [8] [15] [17]
<b>М-К<sub>2</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-2 «Системный анализ объекта управления» (2ч)</b>			<b>2</b>			
2.5.13	Контроль успеваемости по СМ-2 (2ч) 1. Характеристика внутренних переменных организации и их взаимосвязь 2. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия 3. Специфика внутренней и внешней среды организаций, занимающихся активной рекреационной и спортивной туристской деятельностью			2		Реферат Компьютерное тестирование	[5] [7] [12] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Содержательный модуль 3 (СМ-3)</b> <b>Системный анализ процесса управления</b>							
<b>М-3</b>	<b>Системный анализ процесса управления. Связующие процессы (10ч)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			
<b>Т-6</b>	<b>Принятие управленческих решений (6ч)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
3.6.14	Принятие управленческих решений (2ч) 1. Определение, разновидности и категории управленческих организационных решений 2. Рациональный метод принятия решений и его этапы 3. Среда принятия управленческих решений	2				Опрос Конспект	[3] [9] [20]
3.6.15	Принятие управленческих решений (2ч) 1. Проблема как центральное звено управленческого решения, методология и методы диагностирования проблем 2. Методы оценки и выбора альтернатив		2			Конспект Практическое задание	[1] [6] [13]
3.6.16	Принятие управленческих решений (2ч) 1. Виды и категории управленческих организационных решений 2. Методы принятия управленческих решений в практике туристских организаций			2		Компьютерное тестирование	[8] [9] [20]
<b>Т-7</b>	<b>Коммуникации в управлении организацией (4ч)</b>	<b>2</b>		<b>2</b>			
3.6.17	Коммуникации в управлении организацией (2ч) 1. Общая схема коммуникационного процесса 2. Разновидности коммуникаций в организации 3. Межличностные коммуникации	2				Опрос Конспект	[5] [12] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
3.6.18	Коммуникации в управлении организацией (2ч) 1. Основные преграды внутриорганизационных коммуникаций 2. Способы оптимизации внутриорганизационных коммуникаций 3. Современные средства коммуникаций и особенности их использования в практике управления туристической организацией			2		Рефлексивно-деятельностные формы контроля (круглый стол, дискуссия)	[6] [12] [15]
<b>Итого</b>		<b>14</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>		
<b>Содержательный модуль 3 (СМ-3) Системный анализ процесса управления</b>							
<b>М-4</b>	<b>Системный анализ процесса управления. Функции управления (26ч)</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>10</b>			
<b>Т-8</b>	<b>Системный анализ планирования как функции управления (10ч)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
4.8.19	Системный анализ планирования как функции управления (2ч) 1. Планирование как система. Процесс (этапы) стратегического планирования 2. Целеполагание и его особенности 3. Прогнозирование, общая характеристика, назначение и разновидности прогнозов 4. Стратегические альтернативы, факторы, влияющие на их выбор	2				Опрос Конспект	[5] [12] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
4.8.20	<p>Системный анализ планирования как функции управления (2ч)</p> <p>1. Реализация выбранной стратегии. Тактическое планирование, его сущность и особенности</p> <p>2. Политика, правила и процедуры как компоненты реализации стратегических планов</p> <p>3. Бюджет как средство планирования расхода ресурсов</p>	2				Опрос Конспект	[2] [6] [15]
4.8.21	<p>Системный анализ планирования как функции управления (2ч)</p> <p>1. Методика целеполагания и требования, предъявляемые к целям (ориентация во времени, измеримость и пр.)</p> <p>2. Методика прогнозирования. Моделирование как особый метод прогнозирования</p> <p>3. Оценка и корректировка стратегического плана организации</p>		2			Конспект Практическое задание	[4] [7] [17]
4.8.22	<p>Системный анализ планирования как функции управления (2ч)</p> <p>1. Процесс (этапы) стратегического планирования</p> <p>2. Методология и методика целеполагания, прогнозирования, принятия стратегических альтернатив</p> <p>3. Тактическое планирование, его сущность и особенности</p> <p>4. Компоненты реализации стратегических планов. Бюджет организации</p>			2		Компьютерное тестирование	[3] [8] [12] [15]

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Т-9</b>	<b>Системный анализ организации трудового процесса как функции управления (4ч)</b>	<b>2</b>		<b>2</b>			
4.9.23	Системный анализ организации трудового процесса как функции управления (2ч) 1. Организация как функция построения и оптимизации структур 2. Сущность процесса делегирования полномочий в организации 3. Организационное проектирование 4. Характерные организационные структуры организаций, специализирующихся на активных видах и формах туризма	2				Опрос Конспект Реферат	[6] [11] [12]
4.9.24	Системный анализ организации трудового процесса как функции управления (2ч) 1. Сущность процесса делегирования полномочий 2. Разновидности структур организаций 3. Методы организационного проектирования. 4. Современные тенденции в формировании организационных структур			2		Опрос Практическое задание Реферат	[3] [10] [17]
<b>Т-10</b>	<b>Системный анализ мотивации как функции управления (8ч)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
4.10.25	Системный анализ мотивации как функции управления (2ч) 1. Сущность мотивации как функции управления 2. Школы менеджмента о мотивации работников. 3. Содержательные теории мотивации	2				Опрос Конспект	[1] [6] [15]

1	2	3	4	5	6	7	8
4.10.26	<p>Системный анализ мотивации как функции управления (2ч)</p> <p>1. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума</p> <p>2. Теория справедливости Адамса. Модель мотивации Портера-Лоулера</p> <p>3. Современные приемы мотивации работников в организациях</p>	2				Опрос Конспект	[3] [10] [12]
4.10.27	<p>Системный анализ мотивации как функции управления (2ч)</p> <p>1. Характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации в приложении к туристическим организациям</p> <p>2. Приемы (методы) мотивации работников в организациях (на примере организаций, специализирующихся на активных видах и формах туризма)</p>		2			Рефлексивно-деятельностные формы контроля (круглый стол, дискуссия)	[2] [6] [13] [15]
4.10.28	<p>Системный анализ мотивации как функции управления (2ч)</p> <p>1. Сущность мотивации как функции управления</p> <p>2. Содержательные теории мотивации</p> <p>3. Процессуальные теории мотивации</p> <p>4. Современные приемы мотивации работников в организациях</p>			2		Компьютерное тестирование	[3] [5] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Т-11</b>	<b>Контроль и его структура (6ч)</b>	<b>2</b>		<b>4</b>			
4.11.29	Контроль и его структура (2ч) 1. Назначение и разновидности контроля 2. Этапы управленческого контроля. Их характеристика 3. Поведенческие аспекты контроля. Общие требования к эффективному контролю	2				Опрос Конспект	[3] [6] [12] [18]
4.11.30	Контроль и его структура (2ч) 1. Процесс контроля: определение стандартов, сравнение с ними реальных результатов деятельности организации, проведение необходимых корректирующих мероприятий (действий) 2. Анализ результатов контроля – основные методы 3. Основные тенденции в формировании современных систем контроля. Информационные системы в контроле			2		Опрос Практическое задание	[3] [5] [13] [17]
4.11.31	Контроль и его структура (2ч) 1. Этапы управленческого контроля. Их характеристика 2. Процесс контроля. 3. Методы анализа результатов контроля 4. Требования к эффективному контролю 5. Информационные системы в контроле			2		Компьютерное тестирование	[3] [10] [15] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>М-К<sub>3</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-3 «Системный анализ процесса управления» (2ч)</b>			<b>2</b>			
4.11.32	Контроль успеваемости по СМ-3 (2ч) 1. Связующие процессы в управлении организацией: сущность, подходы, методы принятия решений и организации коммуникаций в организации 2. Процесс и функции управления. Общая характеристика, методология и методика выполнения функций планирования, организации, мотивации, контроля			2		Реферат Компьютерное тестирование	[2] [3] [16] [18]
<b>Содержательный модуль 4 (СМ-4)</b> <b>Управленческая деятельность руководителя организации</b>							
<b>М-5</b>	<b>Управленческая деятельность руководителя организации (12ч)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>			
<b>Т-12</b>	<b>Руководитель и его роль в управленческой деятельности (8ч)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			
5.12.33	Руководитель и его роль в управленческой деятельности (2ч) 1. Руководитель и его влияние на деятельность организации. Роли руководителя по Минцбергу 2. Власть руководителя. Сравнительная характеристика видов власти 3. Стиль руководства подчиненными. Разновидности стилей руководства и их критерии	2				Опрос Конспект	[3] [9] [14] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
5.12.34	<p>Руководитель и его роль в управленческой деятельности (2ч)</p> <p>1. Стили руководства. Ориентация руководителя на людей или на производство, решетка менеджмента</p> <p>2. Внешние факторы, влияющие на выбор стиля руководства</p> <p>3. Личностные качества руководителя, предопределяющие выбор стиля</p> <p>4. Выбор и обоснованность стиля в зависимости от конкретной ситуации</p>		2			Опрос Практическое задание	[1] [3] [4] [19]
5.12.35	<p>Руководитель и его роль в управленческой деятельности (2ч)</p> <p>1. Сравнительная характеристика видов власти руководителем (на примере туристических организаций и мероприятий)</p> <p>2. Выбор и обоснованность стиля руководства. Факторы, определяющие стиль руководства (на примере туристических организаций и мероприятий)</p> <p>3. Виды власти и стиль руководства, применяемый руководителем учебного туристского похода (анализ)</p>			2		Конспект Практическое задание	[5] [12] [13] [20]
5.12.36	<p>Руководитель и его роль в управленческой деятельности (2ч)</p> <p>1. Роли руководителя по Минцбергу</p> <p>2. Власть руководителя. Сравнительная характеристика видов власти</p> <p>3. Стиль руководства подчиненными. Разновидности стилей руководства</p>			2		Компьютерное тестирование	[3] [10] [16] [17]

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Т-13</b>	<b>Теоретические основы лидерства. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения (4ч)</b>	<b>2</b>		<b>2</b>			
5.13.37	Теоретические основы лидерства. Процессуальные и ситуативные модели лидерского поведения (2ч) 1. Общая характеристика и разновидности лидерства. Основные теории лидерского поведения 2. Поведенческий подход к лидерству 3. Ситуативные модели лидерского поведения	2				Опрос Конспект	[6] [12] [14]
3.13.38	Теоретические основы лидерства. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения (2ч) 1. Поведенческий подход к лидерству: модели стиля лидерства и управления. Решетка менеджмента 2. Ситуативные подходы к эффективному лидерству			2		Опрос Практическое задание	[3] [11] [17] [20]
<b>М-К<sub>4</sub></b>	<b>Контроль успеваемости по СМ-4 «Управленческая деятельность руководителя организации»</b>			<b>2</b>			
3.13.39	Тестирование знаний по блокам учебных элементов: «Роли руководителя организации», «Власть и виды власти», «Лидерство и стили лидерства»			2		Компьютерное тестирование	[3] [14] [16] [17]
<b>Итого</b>		<b>16</b>	<b>6</b>	<b>20</b>			
<b>Всего</b>		<b>30</b>	<b>10</b>	<b>38</b>	<b>2</b>		

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Содержание и формы самостоятельной работы студентов разрабатываются или адаптируются кафедрами учреждений высшего образования в соответствии с целями и задачами подготовки специалистов. Самостоятельная работа студентов осуществляется в следующих формах, отличающихся степенью самостоятельности ее выполнения и управления/контроля со стороны преподавателя:

– управляемая самостоятельная работа (УСР), предусматривающая самостоятельное выполнение студентами учебного или исследовательского задания при опосредованном контроле и управлении преподавателя (указания с его стороны, рекомендации, научно-методическое и информационное обеспечение и др.);

– собственно самостоятельная работа, организуемая студентом в рациональное с его точки зрения время, мотивируемая собственными познавательными потребностями и контролируемая им самим (например, подготовка к экзамену).

Наиболее эффективными формами и методами организации самостоятельной работы при освоении учебной дисциплины «Основы менеджмента» являются: ответы на контрольно-обучающие вопросы по каждой теме модуля; выполнение промежуточных тестовых заданий; решение проблемно-ситуационных задач; самостоятельное выполнение практических заданий (индивидуальных и коллективных) и УСР; подготовка рефератов и их публичная защита с мультимедийной презентацией.

С целью стимулирования самостоятельной работы студентов необходимо разместить в сетевом доступе комплекс учебных и учебно-методических материалов (учебная программа по учебной дисциплине, методические указания к семинарским занятиям, список рекомендуемой литературы, перечень электронных информационных ресурсов, контрольно-обучающие вопросы и задания в тестовой форме для самоконтроля).

### ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

#### Тема 5. Внешняя среда организации

1. Характеристика внешней среды организации. Факторы внешней среды, влияющие на процесс управления организацией.
2. Факторы прямого и косвенного воздействия на туристическую организацию. Их взаимосвязь.

3. Факторы внешней среды прямого воздействия на деятельность организации: их общая характеристика и особенности в современных условиях Республики Беларусь.

4. Характерные факторы внешней среды, определяющие деятельность организаций, занимающихся активной рекреационной и спортивной туристской деятельностью.

5. Оценка и анализ внешней среды туристической организации (на примере конкретной организации, например, Туристического центра Института туризма БГУФК).

### ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ

Тема 3. Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента

1. Школы рационалистического направления в менеджменте: их основоположники, основные положения, вклад в современную науку.

2. Школы поведенческого направления в менеджменте: их основоположники, основные положения, вклад в современную науку.

3. Системное направление в менеджменте.

Тема 9. Системный анализ организации трудового процесса как функции управления

1. Рациональный метод принятия решений и его этапы

2. Среда принятия управленческих решений

3. Методика принятия рационального управленческого решения (диагностика проблем, определение ограничений, выбор альтернатив).

4. Основные преграды для внутриорганизационных коммуникаций и способы оптимизации коммуникаций.

5. Разновидности структур организаций. Современные тенденции в формировании организационных структур туристических организаций.

6. Организационные формы управления: разнообразие, выбор и циклы эффективности.

7. Содержательные теории мотивации.

8. Процессуальные теории мотивации.

9. Этапы управленческого контроля. Особенности процесса предварительного, текущего и заключительного контроля.

10. Анализ результатов контроля – основные методы.

## ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Управление как система. Объект, процесс и субъект управления – их отличительные особенности и характеристика.
  2. Процессный и ситуативный подход к управлению. Новейшие теории и воззрения по управлению организациями.
  3. Эволюция технологии управления: теории и школы менеджмента.
  4. Менеджмент как управленческая технология.
  5. Общая характеристика организаций как объектов управления.
- Внутренняя среда организации.
6. Характеристика внешней среды туристской организации.
  7. Системный анализ объекта управления.
  8. Виды, категории и методы принятия управленческих организационных решений.
  9. Стратегическое и тактическое планирование деятельности организаций.
  10. Организация трудового процесса как функция управления.
  11. Теории мотивации. Приемы мотивации работников в организациях.
  12. Характеристика процесса контроля и методы анализа результатов контроля деятельности организаций.
  13. Контроль и его структура. Применение информационных систем для выполнения функции контроля.
  14. Системный анализ процесса управления.
  15. Стили руководства. Выбор и обоснованность стиля руководства организацией.
  16. Руководитель и его роль в управленческой деятельности.
  17. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения.
  18. Управленческая деятельность руководителя организации.

## ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Внутренняя среда организации: характеристика управляемых переменных.

Темы для дискуссии и обсуждения «за круглым столом»: «Классификации технологий по Д. Вудворд и Д. Томпсону. Их применимость для характеристики технологий, применяемых в работе туристических организаций»; «Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и эффективность работника».

2. Принятие управленческих решений: методы и подходы к диагностированию проблем, оценке и выбору альтернатив.

Практические письменные задания: «Применение метода Дельфи для прогноза спроса на туристские продукты и установления параметров проектируемых продуктов»; «Использование «дерева решений» для выбора наилучшего направления действий при управлении туристической организацией».

3. Подсистемы стратегического планирования деятельности организаций.

Практическое письменное задание: разработать дерево целей условной туристской организации и дать характеристику целям (их измеримости, ориентированности во времени и пр.).

4. Характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации в приложении к туристическим организациям.

Темы для дискуссии и обсуждения «за круглым столом»: «Приложение содержательных теорий мотивации к деятельности организаций»; «Как создать психологический климат, повышающий мотивацию персонала туристической организации (мотивацию обучения в избранном направлении профессиональной деятельности)».

5. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения.

Практическое письменное задание: заполнить решетку менеджмента Р.Блейка и Д. Мутона на примере формальных лидеров структурных подразделений учреждения образования, туристических организаций – баз производственной практики по направлению специальности.

## МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

Для изучения материала учебной дисциплины предлагаются следующие методы и технологии. Среди *методов организации и осуществления учебно-познавательной деятельности* используются:

- словесные: лекция, объяснение, описание;
- наглядные: демонстрация, наблюдение;
- практические: учебно-производительный труд.

Каждый из указанных методов используется в разных аспектах. По аспекту мышления для изучения учебной дисциплины применяются как

*репродуктивные*, так и *проблемно-поисковые методы*. Репродуктивные методы предполагают усвоение знаний «в готовом виде» (применяются на лекциях). Проблемно-поисковые методы предполагают, самостоятельный приход студента к новому знанию и применяются на практических и семинарских занятиях, а также в процессе выполнения самостоятельной управляемой работы.

При организации практических и части семинарских занятий предпочтительны развивающие технологии, основанные на рефлексивно-деятельностных формах и методах обучения (мозговой штурм, дискуссия, учебные дебаты, круглый стол). Для успешного усвоения содержания учебной дисциплины рекомендуются информационно-коммуникационные технологии (мультимедийные слайд-презентации лекций с дополнением их аудио- и видеоматериалами и др.). Перспективным направлением образовательной деятельности являются сетевые технологии (выполнение контрольных электронных тестовых занятий, ответы на контрольно-обучающие вопросы и пр.).

В процессе преподавания учебной дисциплины применяются *предметно ориентированные и личностно ориентированные технологии*. Среди предметно-ориентированных технологий преимущественно используется *технология программируемого обучения* и *технология модульного обучения* (программа предусматривает последовательное (модульное) формирование знаний, умений, навыков, компетенций в отдельных аспектах управления организациями в сочетании с иными специальными дисциплинами). К личностно ориентированным технологиям, используемым при изучении учебной дисциплины «Основы менеджмента» можно отнести следующие: технология развивающего обучения, технология проблемного обучения, технология проектного обучения, технология обучения как учебного исследования.

## ДИАГНОСТИКА КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ

Учебным планом направления специальности 1-89 02 01-01 «Спортивно-туристская деятельность (спортивный и рекреационный туризм)», в качестве форм текущей аттестации студентов по учебной дисциплине «Основы менеджмента» предусмотрены зачет и экзамен. Десятибалльная шкала оценки представляет собой систему измерения учебных достижений студента, в которой отметка уровня знаний выражается последовательным рядом чисел (баллов) «1», «2», «3», «4», «5», «6», «7», «8», «9», «10». Результаты учебной деятельности студентов оцениваются отметками в баллах по десятибалльной шкале в соответствии с установленными критериями оценки в учреждениях высшего образования (критерии представлены ниже). Положительными являются отметки не ниже 4 (четыре) баллов. Отметки 1 (один), 2 (два), 3 (три) являются неудовлетворительными.

Результаты текущей аттестации студентов в форме зачета оцениваются отметками «зачтено», «не зачтено». Положительной является отметка «зачтено», отметка «не зачтено» является неудовлетворительной. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если студент набрал на зачетном электронном (письменном) тестировании 70% баллов от максимально возможного количества и более. Оценка «не зачтено» выставляется в случае, если студент набрал менее 70% баллов от максимально возможного количества.

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТА

Баллы	Показатели оценки
1	2
1 (один), не зачтено	Отсутствие приращения знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта высшего образования, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины
2 (два), не зачтено	Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта высшего образования; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой УВО по учебной дисциплине; неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок; пассивность на практических, семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
3 (три), не зачтено	Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины; пассивность на практических, семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
4 (четыре), зачтено	Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта высшего образования; усвоение основной литературы рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях управления организациями и давать им оценку; работа под руководством преподавателя на практических, семинарских занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий УСР и письменных практических заданий

1	2
5 (пять), зачтено	Достаточные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; использование научной терминологии, 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 учреждения высшего образования по учебной дисциплине; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях менеджмента организаций и давать им сравнительную оценку; самостоятельная работа на практических, семинарских занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий УСР и письменных практических заданий
6 (шесть), зачтено	Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им сравнительную оценку; активная самостоятельная работа на практических, семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий УСР и письменных практических заданий
7 (семь), зачтено	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения. Свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях менеджмента организаций и давать им аналитическую оценку. Высокий уровень культуры исполнения заданий УСР и письменных практических заданий

1	2
8 (восемь), зачтено	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины (методами системного анализа, информационными технологиями, статистическими методами анализа, методами моделирования), 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, умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях менеджмента организаций и давать им аналитическую оценку; активная самостоятельная работа на практических, семинарских занятиях; высокий уровень культуры исполнения заданий УСР и письменных практических заданий
9 (девять), зачтено	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; точное использование научной терминологии, 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 учреждения высшего образования по учебной дисциплине; полное усвоение основной и дополнительной литературы; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях менеджмента организаций и давать им аналитическую оценку; систематическая, активная самостоятельная работа на практических, семинарских занятиях, высокий уровень культуры исполнения заданий
10 (десять), зачтено	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы учреждения высшего образования, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии, 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, дополнительной литературы; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях менеджмента организаций и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических, семинарских занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий

Для промежуточной и текущей аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным или конечным требованиям учебной программы создаются фонды оценочных средств, включающие типовые практические задания, письменные и электронные тесты, тематику рефератов, тематику и методические разработки по выполнению УСР, программные экзаменационные требования.

Для диагностики знаний и компетенций студентов по отдельным содержательным модулям и темам учебной дисциплины используются следующие формы:

1. *устная форма*, а именно:

– доклады на семинарских занятиях, индивидуальный опрос, фронтальный опрос, устный экзамен;

2. *письменная форма*, а именно:

– письменные отчеты по практическим заданиям;

– письменные отчеты по УСР;

– рефераты;

3. *техническая форма*:

– электронные тесты по темам дисциплины.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### ОСНОВНАЯ

1. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
2. Данильченко, А. О. Менеджмент качества в туризме : учеб.-практ. пособие / А. О. Данильченко, С. А. Хомич ; Белорус. гос. эконом. ун-т. – Минск : БГЭУ, 2011. – 212 с.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
4. Кабушкин, Н. И. Управление персоналом в туризме : учеб.-метод. пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск : РИПО, 2014. – 223 с.
5. Ключников, А. В. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. В. Ключников ; Рос. междунар. акад. туризма. – М. : Советский спорт, 2010. – 172 с.
6. Михалева, Е. П. Менеджмент : краткий курс лекций / Е. П. Михалева. – М. : Юрайт, 2011. – 191 с.
7. Наливайко, Г. М. Менеджмент качества : учеб. пособие / Г. М. Наливайко, И. Н. Фурс. – Минск : РИВШ, 2018. – 234 с.
8. Разуванов, В. М. Менеджмент качества в туризме и гостеприимстве : учеб.-практ. пособие / В. М. Разуванов ; Белорус. гос. эконом. ун-т. – Минск : БГЭУ, 2011. – 157 с.
9. Юкаева, В. С. Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Дашков и К, 1999. – 292 с.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

- 10 Баронин, С. А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости : учеб. пособие / С. А. Баронин. – М. : НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 160 с.
- 11 Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2017. – 320 с.
- 12 Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2016. – 303 с.
- 13 Дафт, Р. Л. Менеджмент : [пер. с англ.] / Л. Р. Дафт. – СПб. : Питер : Питер Пресс, 2017. – 863 с.
- 14 Егоршин, А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.
- 15 Коротков, Э. М. Основы менеджмента : учеб. пособие / И. Ю. Солдатова, Э. М. Коротков ; под ред. И. Ю. Солдатова, М. А. Чернышева. – М. : Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.
- 16 Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 499 с.

17 Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : Вильямс, 2016. – 672 с.

18 Попов, В. Н. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов. – М. : КноРус, 2016. – 320 с.

19 Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.] ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : РАГС, 2016. – 557 с.

20 Чудновская, С. Н. Управленческие решения : учеб. по специальности «Менеджмент организации» / С. Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2018. – 366 с.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Теория и практика спортивного и рекреационного туризма	Кафедра СТиТвТИ	Нет	Рекомендовать к утверждению и использованию в образовательном процессе протокол от 28.11.2019 № 4
Маркетинг спортивного и рекреационного туризма	Кафедра СТиТвТИ	Нет	Рекомендовать к утверждению и использованию в образовательном процессе протокол от 28.11.2019 № 4

Заведующий кафедрой

А.Г. Гататуллин