

Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КТПИ ФГБОУ ВО «КемГУ»
Дата и время: 2024-02-21 00:00:00
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
Новокузнецкий институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Декан факультета информатики,
математики и экономики

Фомина А.В.
« 14 » февраля 2020 г.



Рабочая программа дисциплины

Б1.О.18 Гостиничный менеджмент

Направление подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

Направленность (профиль) подготовки
«Гостиничная деятельность»
Программа бакалавриата

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
Заочная

год набора 2019

Новокузнецк 2020

Лист внесения изменений

в РПД Б1.О.18 Гостиничный менеджмент
(код по учебному плану, название дисциплины)

Сведения об утверждении:

на 2020 / 2021 учебный год

Переутверждена Ученым советом факультета информатики, математики и экономики
(протокол Ученого совета факультета № 8 от 13.02.2020)

Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и
экономики (протокол методической комиссии факультета № 6 от 06.02 2020)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры экономики и управления

протокол № 5 от 23.01.2020 г.

Оглавление

1 Цель дисциплины.....	4
1.1 Формируемые компетенции	4
1.2 Индикаторы достижения компетенций	4
1.3 Знания, умения, навыки (ЗУВ) по дисциплине.....	5
2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации.....	5
3 Учебно-тематический план и содержание дисциплины.	6
3.1 Учебно-тематический план.....	6
3.2 Содержание занятий по видам учебной работы	7
4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации.	9
5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины	11
5.1 Учебная литература	11
5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	12
5.3 5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	13
6 Иные сведения и (или) материалы.	13
6.1 Примерные темы и варианты письменных учебных работ	13
6.2 Примеры тестовых заданий	17
6.3 Примерные вопросы и задания для промежуточной аттестации.....	18

1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы бакалавриата (далее - ОПОП): ОПК–2.

Содержание компетенций как планируемых результатов обучения по дисциплине см. таблицы 1

1.1 Формируемые компетенции

Таблица 1 - Формируемые дисциплиной компетенции

Категория общепрофессиональной и профессиональной компетенции	Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции
Общепрофессиональная	Управление	ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания

1.2 Индикаторы достижения компетенций

Таблица 2 – Индикаторы достижения компетенций, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции по ОПОП	Дисциплины и практики, формирующие компетенцию по ОПОП
ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания. ОПК-2.2.Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Б1.О.02 Введение в индустрию гостеприимства Б1.О.05 Организация предпринимательской деятельности Б1.О.10 Основы менеджмента Б1.О.11 Технологии и организация гостиничной деятельности Б1.О.12 Технологии и организация общественного питания гостиничного комплекса Б1.О.13 Принятие управленческих решений Б1.О.17 Управление человеческими ресурсами Б1.О.18 Гостиничный менеджмент Б1.О.19 Обслуживание особых категорий клиентов в гостиничном комплексе Б2.О.01(У) Учебная практика. Ознакомительная практика Б2.О.02(П) Производственная практика. Организационно-управленческая практика Б3.01(Д) Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

1.3 Знания, умения, навыки (ЗУВ) по дисциплине

Таблица 3 – Знания, умения, навыки, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции, закрепленные за дисциплиной	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания. ОПК-2.2.Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Знать: основные функции управления подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Уметь: определять цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Владеть: основными методами и приемами планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации.

Таблица 4 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах	Объём часов по формам обучения
	ЗФО
1 Общая трудоемкость дисциплины	324
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	37
Аудиторная работа (всего):	37
в том числе:	
лекции	16
практические занятия, семинары	18
практикумы	
лабораторные работы	
в интерактивной форме	
в электронной форме	
Внеаудиторная работа (всего):	274
в том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	
подготовка курсовой работы /контактная работа ¹	3
групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем)	
творческая работа (эссе)	
3 Самостоятельная работа обучающихся (всего)	274
4 Промежуточная аттестация обучающегося –	
-зачет с оценкой	4
-экзамен	9

¹ Часы, выделенные в УП на курсовое проектирование в контактной форме (3 часа)

3 Учебно-тематический план и содержание дисциплины.

3.1 Учебно-тематический план

Таблица 5 - Учебно-тематический план

№ п/п	Тема дисциплины	Общая трудоёмкость (часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости
			аудиторные учебные занятия	самостоятельная работа обучающихся		
		всего		лекции	семинары, практические занятия	
1.	Организация и управление гостиничной деятельностью	24	2	2	20	Тестирование
2.	Функции управления в гостиничной деятельности	26	2	2	22	Решение кейсов
3.	Методы управления в гостиничной деятельности	22		2	20	Тестирование. решение кейсов
4.	Управление процессами труда и проектирование организационных структур	28	2	2	24	Контрольная работа, решение кейсов
5.	Управление человеческими ресурсами гостиничного предприятия	38	2	2	34	Тестирование, решение кейсов. Выполнение курсовой работы
6	Управленческие решения	30		2	28	Сообщение, решение кейсов Выполнение курсовой работы
7	Менеджер и его роль в процессе управления	32	2	2	28	Решение кейсов. Выполнение курсовой работы
8	Инновационный менеджмент и управление жизненным циклом гостиничного продукта	32	2	2	28	Решение кейсов, тестирование. Выполнение курсовой работы
9.	Риск-менеджмент и эффективность антикризисного менеджмента в гостиничной деятельности	32	2	2	28	Решение кейсов, тестирование
10	Управление проектом в гостиничной деятельности	32	2	2	28	Защита курсовой работы
	Промежуточная аттестация: -зачет с оценкой (5 семестр) -экзамен (6 семестр)	4 9				
	Итого	324	16	18	274	

3.2 Содержание занятий по видам учебной работы

Таблица 6 – Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание
Тема 1. Организация и управление гостиничной деятельностью		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
1	Система организации и управления в гостиничной деятельности	Современный менеджмент как основа эффективного хозяйствования в условиях рынка. Особенности менеджмента на предприятиях менеджмента гостиничного бизнеса. Система организации в гостиничном бизнесе. Структура управления гостиничным бизнесом. Уровни управления организацией.
<i>Тема практического занятия</i>		
2	Организация работы и управления гостиничным предприятием	Особенности теории практики менеджмента в различных странах. Сравнение моделей менеджмента. Особенности стиля менеджмента в зависимости от страны деятельности компании Особенности и проблемы менеджмента в современной России. Объективные трудности развития российского менеджмента.
Тема 2. Функции управления в гостиничном бизнесе		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
3	Функции управления: понятие и содержание.	Характеристика общих функций менеджмента. Функция прогнозирования и планирования. Организационная функция (руководство и координация). Мотивация как функция управления. Функция учета и контроля. Организация контроля качества гостиничных услуг; виды мотивации и методы стимулирования персонала гостиничного предприятия.
<i>Тема практического занятия</i>		
4	Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сервиса гостеприимства	Значение контроля как функции управления. Основные элементы технологии контроля: выбор концепции, нормы контроля, объема и области, методов и цели контроля. Принципы и виды контроля. Этапы контроля. Контроллинг как современная разновидность контроля. Решение кейсов.
Тема 3. Методы управления в гостиничном бизнесе		
<i>Тема практического занятия</i>		
5	Технология выбора методов управления в организации	Организация, регламентация, мотивация и контроль работы подчиненных. Решение кейсов
Тема 4. Управление процессами труда и проектирование организационных структур		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
6	Организационная структура гостиничного предприятия	Понятие структуры управления гостиничным предприятием. Элементы структуры управления: звенья, уровни, горизонтальные и вертикальные связи. Проектирование организационных структур. Функциональная структура гостиничного предприятия. Факторы, влияющие на конкретную структуру управления. Виды организационных структур управления сервисным предприятием: их характеристика, преимущества и недостатки.
<i>Тема практических занятий</i>		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание
7	Анализ и проектирование организационных структур гостиничного предприятия	Разработка должностных инструкций, положений о службах и отделах. Организации работы в функциональных службах гостиниц и других средствах размещения. Решение кейсов.
Тема 5. Управление человеческими ресурсами гостиничного предприятия		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
8	Специфика управления человеческими ресурсами в сфере сервиса и гостеприимства.	Понятие персонала гостиничного предприятия. Профессиональные стандарты обслуживания; квалификационные требования к персоналу. Концепция управления персоналом. Функции кадровой службы. Кадровое планирование на гостиничном предприятии. Этапы проектирования кадровой политики.
<i>Тема практического занятия</i>		
9	Кадровая политика гостиничного предприятия	Решение кейсов
Тема 6. Управленческие решения		
<i>Темы практических/семинарских занятий</i>		
10	Разработка, реализация и контроль управленческих решений	Процесс принятия управленческого решения. Разработка и принятия решения в условиях неопределенности и риска. Контроль реализации управленческих решений. Решение кейсов.
Тема 7. Менеджер и его роль в процессе управления		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
11	Корпоративный менеджмент, качество и работа современного менеджера	Сущность понятия «менеджер». Эффективное руководство корпорацией и функции менеджера. Культура управленческого труда (потенциал, взаимозависимость, свобода действий). Распределение полномочий, делегирование прав и ответственности. Модель современного менеджера: критерии-требования к современному менеджеру.
<i>Тема практического занятия</i>		
12	Методические основы определения личной эффективности сотрудников гостиничного сервиса	Решение кейсов
Тема 8. Инновационный менеджмент и управление жизненным циклом гостиничного продукта		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
13	Инновационный менеджмент в сфере сервиса и гостеприимства: специфика, предмет и задачи	Причины внедрения инноваций в сферу услуг. Процесс инновационного менеджмента. Понятие новации и инновации. Виды нововведений. Разновидности инновационных стратегий. Принципы отбора первоочередных нововведений. Этапы разработки инновационной программы.
<i>Тема практического занятия</i>		
14	Инновационный процесс и коллектив сотрудников	Решение кейсов
Тема 9. Риск-менеджмент и эффективность антикризисного менеджмента в гостеприимстве		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
15	Экономическая эффективность менеджмента предприятий туризма и гостиничного сервиса	Понятие эффективности менеджмента гостиничного бизнеса. Измерение экономической эффективности туризма. Определение издержек, связанных с гостиничным бизнесом. Планирование прибыли компании. Современная концепция управления жизненным циклом продукта. Проблемы эффективного планирования гостиничного продукта. Социальная эффек-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание
		тивность менеджмента гостиницы. Формирование эффективной организационной структуры гостиницы и эффективность управленческих решений.
<i>Тема практического занятия</i>		
16	Механизм, инструменты и стиль антикризисного менеджмента	Социально-экономические кризисы, их симптомы, характер и последствия. Механизм, инструменты и стиль антикризисного менеджмента. Риски в антикризисном управлении. Понятие управленческого риска, его основные элементы и черты. Классификация рисков. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма. Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска. Механизм управления рисками. Основные принципы управления риском. Приемы управления рисками. Правила выбора приема управления риском и варианта решений. Процесс управления риском. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика. Решение кейсов.
Тема 10. Управление проектом в гостиничном бизнесе		
<i>Содержание лекционного курса</i>		
17	Управление проектом в гостиничной деятельности	Понятие «управление проектом», характеристика и особенности. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта. Техничко-экономическое обоснование проекта. Бизнес-план и его структура. Источники и организационные формы финансирования проектов
<i>Тема практического занятия</i>		
18	Открытие гостиницы	Разработка проекта

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации.

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 7.

Таблица 7 - Шкала и показатели оценивания результатов учебной работы обучающихся по видам в балльно-рейтинговой системе (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (16 недель)
Текущая учебная работа ЗФО				
ОФО	60	Лекционные занятия (8 занятий)	1 балл посещение 1 лекционного занятия	8
Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	(100% /баллов приведенной шкалы)	Практические занятия (9 занятий).	1 балл - посещение 1 практического занятия и выполнение работы на 51-65% 2 балла - и выполнение работы на 51-65% 3 балла – посещение 1 занятия и существенный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 85,1-100%	9 - 27
		Решение кейсов	4 балла (выполнено 51 - 65% заданий) 6 баллов (выполнено 66 - 85% заданий) 8 баллов (выполнено 86 - 100% заданий)	4-8
		Контрольная работа	За одну работу 5 баллов (пороговое значение)	5 - 10

			10 баллов (максимальное значение)	
		Итоговое тестирование	8 баллов (51 - 65% правильных ответов) 14 баллов (66 - 84% правильных ответов) 18 баллов (85 - 100% правильных ответов)	8-18
		Тестирование по теме	2балла (51 - 65% правильных ответов) 4 балла (66 - 84% правильных ответов) 6 балла (85 - 100% правильных ответов)	2-6
		Тестирование по ряду тем	4 балла (51 - 65% правильных ответов) 6 баллов (66 - 84% правильных ответов) 8 баллов (85 - 100% правильных ответов)	4-8
		Курсовая работа	За одну работу 20 баллов (пороговое значение) 54-баллов (максимальное значение)	20-40
Итого по текущей работе в семестре				51 - 100
Промежуточная аттестация				
Промежуточная аттестация (экзамен, зачет с оценкой)	40 (100% /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1.	5 баллов (пороговое значение) 10 баллов (максимальное значение)	5 - 10
		Вопрос 2.	5 баллов (пороговое значение) 10 баллов (максимальное значение)	5 – 10
		Решение задачи 1.	4 балла (пороговое значение) 8 баллов (максимальное значение)	4-8
		Решение задачи 2.	6 баллов (пороговое значение) 12 баллов (максимальное значение)	6–12
Итого по промежуточной аттестации (экзамен)				20-40
Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации				51 – 100 б.

В промежуточной аттестации оценка выставляется в ведомость в 100-балльной шкале и в буквенном эквиваленте (таблица 8):

Таблица 8. Оценка уровня усвоения дисциплины и компетенций

Критерии оценивания компетенции	Уровень усвоения дисциплины и компетенций	Итоговая оценка	Оценка по 100-балльной шкале
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен решать практические профессиональные задачи, допускает множественные существенные ошибки в ответах, не умеет интерпретировать результаты и делать выводы.	первый	неудовлетворительно	Менее 51 балла
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен решать практические профессиональные задачи, допускает несколько существенных ошибок решениях, может частично интерпретировать полученные результаты, допускает ошибки в выводах.	пороговый	удовлетворительно	51-65

Критерии оценивания компетенции	Уровень усвоения дисциплины и компетенций	Итоговая оценка	Оценка по 100-балльной шкале
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен решать практические профессиональные задачи, но допускает отдельные несущественные ошибки в интерпретации результатов и выводах.	повышенный	хорошо	66-85
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических профессиональных задач. Правильно интерпретирует полученные результаты и делает обоснованные выводы.	продвинутый	отлично	86-100

5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Учебная литература

Основная учебная литература

1. Дмитриева, Н.В. Гостиничный менеджмент: Учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков. - Москва.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.- ISBN 978-5-98281-410-4 - URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473497> – Текст: электронный.

2. Зайцева, Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие/Зайцева Н. А., 3-е изд., доп. - Москва: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с. - ISBN 978-5-00091-141-9 - URL: <http://znanium.com/catalog/product/518080>. – Текст: электронный.

Дополнительная литература

3. Менеджмент гостеприимства: Учебное пособие / Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. - Москва: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 512 с. – URL: <http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=204348>. – Текст: электронный.

4. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В.В. Иванов, А.Б. Волов. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 336 с. – URL: <http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=197009>. – Текст: электронный

5. Зайцева, Н.А. Десять советов по взаимодействию с проблемными подчиненными, руководителями, слушателями: Практическое пособие / Н.А. Зайцева. - 2-е изд. - Москва.: Альфа-М, 2014. - 102 с. - ISBN 978-5-98281-380-0 - URL: – Текст: электронный.

6. Бикташева, Д.Л. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. – Москва: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014.- URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=445652> . – Текст: электронный

7. Киседобрев, В.П. Менеджмент в туризме: Учебник / В.П. Киседобрев, О.Н. Кострюкова, А.В. Киседобрев; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=369961>.. – Текст: электронный.

8. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: Учебное пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева. — Москва: КноРус, 2015. — 198 с. — URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53306. — Текст: электронный.
9. Горенбергов М.А. Гостиничный менеджмент: Учебное пособие / М.А. Горенбергов, В.В. Гончаров.- Москва: Троицкий мост, 2013.- 376 с.- URL: <http://findknig.com/book.php?id=24239615>. — Текст: электронный.
10. Скобкин, С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие / С.С. Скобкин. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 432 с. — URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=193469>. — Текст: электронный.
11. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. — Москва: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. — URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=424026>. — Текст: электронный.

5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях НФИ КемГУ согласно таблице 9.

Таблица 9 - Учебные аудитории и программное обеспечение

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом
611 Учебная аудитория (мультимедийная) для проведения: - занятий лекционного типа. Специализированная (учебная) мебель: кресла с пюпитрами. Оборудование для презентации учебного материала: стационарное - экран, проектор; переносное – ноутбук. Используемое программное обеспечение: MSWindows (MicrosoftImaginePremium 3 year по лицензионному договору № 1212/KMP от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), FoxitReader (свободно распространяемое ПО), Firefox 14 (свободно распространяемое ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО). Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Metallургов, д. 19
604 Учебная аудитория для проведения: - занятий семинарского (практического) типа; - групповых и индивидуальных консультаций; - текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная (учебная) мебель: доска меловая, столы, стулья. Оборудование для презентации учебного материала: переносное - ноутбук, экран, проектор. Используемое программное обеспечение: MSWindows (MicrosoftImaginePremium 3 year по лицензионному договору № 1212/KMP от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), FoxitReader (свободно распространяемое ПО), Firefox 14 (свободно распространяемое ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО). Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Metallургов, д. 19

5.3 5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Российский союз туриндустрии. – URL: <http://www.rata.ru/> – Текст: электронный.
2. Российская гостиничная ассоциация. – URL: <http://www.rha.ru/> – Текст: электронный.
3. Федерация рестораторов и отельеров. – URL: <http://www.new.frio.ru/> – Текст: электронный.
4. Всемирная туристская организация - WTO-UN. – URL: <http://www.unwto.org/index.php> – Текст: электронный.
5. Всемирная ассоциация гостиниц и ресторанов - International Hotels & Restaurants Association. – URL: <http://www.ih-ra.com/> – Текст: электронный.

6 Иные сведения и (или) материалы.

6.1 Примерные темы и варианты письменных учебных работ

Самостоятельная работа студентов осуществляется в следующих формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- самостоятельное изучение тем дисциплины (электронное обучение);
- подготовка к текущим контрольным мероприятиям (контрольные работы, тестовые опросы);
- выполнение курсовой работы.

Примерная тематика курсовых работ

1. Проектирование организационной структуры управления гостиничным предприятием (на примере).
2. Модель инновационной программы для любого предприятия рынка услуг (разработка локального проекта и буклета организации).
3. Разработка технологии контроля на гостиничном предприятии.
4. Фандрейзинговая деятельность менеджера социально-культурной сферы (разработайте проект информационного письма-предложения потенциальным спонсорам конкретного проекта фирмы).
5. Стили управления (на конкретном примере покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства).
6. Административно-организационный механизм менеджмента в социально-культурном сервисе и сфере гостеприимства.
7. Модель процесса коллективного принятия решения с помощью техники «мозговой атаки» и метода Дельфы (на конкретном примере).
8. Модель рационализации труда менеджера (на конкретном примере).
9. Построение идеальной модели общения менеджера гостиницы с воображаемым собеседником (клиентом предприятия).
10. Разработка технологии совещания (на примере).
11. Рассмотрение различных видов конфликтов и разработка модели управления ими.
12. Менеджмент персонала в международной гостиничной индустрии (на примере одной из гостиничных цепей).
13. Менеджмент персонала в международной ресторанной цепи (на примере одной из ресторанных цепей).
14. Показатели и методы оценки эффективности менеджмента для гостиничного предприятия.
15. Культурные программы как метод управления в социально-культурном сервисе и туризме региона (разработка и реализация культурных программ).
16. Планирование как функция менеджмента (разработка дерева целей гостиничного предприятия).
17. Формирование системы мотивации персонала гостиничного предприятия.

18. Анализ внешних факторов и их влияние на сферу гостеприимства.
19. Устойчивость как приоритетное направление развития гостиничного бизнеса.
20. Основные элементы корпоративной культуры гостиницы (примеры).
21. Технология формирования фирменного стиля гостиничного предприятия.
22. Совершенствование процесса принятия управленческих решений.
23. Методы организации труда персонала гостиницы за рубежом и в России.
24. Методология подбора кадров в гостиницу и предприятие общественного питания.
25. Модель переподготовки кадров (на примере гостиничного предприятия или предприятия общественного питания).
26. Анализ основных подходов к оценке и оплате труда специалистов и менеджеров гостиниц
27. Франчайзинг как один из способов организации гостиничного бизнеса (опыт использования франчайзинга российскими гостиницами).
28. Корпоративный менеджмент (на примере конкретного гостиничного предприятия).

Примерные задания для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа предполагает изучение материалов лекций, рекомендованной и самостоятельно подобранной литературы по разделу (теме), рассмотрение теоретических положений применительно к практике управления гостиничным предприятиями.

Тема 1. Организация и управление гостиничной деятельностью

Изучите материалы лекции, рекомендованную литературу по теме, материалы интернет-сайтов туристских организаций, органов государственного и общественного управления туризмом. Рассмотрите значения термина «менеджмент», роль и особенности менеджмента в современных условиях, основные направления управленческой деятельности. Обратите внимание на особенности различных подходов к управлению. Рассмотрите основные одномерные и синтетические теории управления, обратит внимание на время и условия их появления, развитие и применение этих теорий в современной практике управления предприятиями в туристской индустрии.

Вопросы для самоконтроля по теме

1. Дать определение менеджмента в гостиничном бизнесе.
2. Сформулировать цели и основные функции современного менеджмента.
3. Привести основные классификации менеджмента.
4. Перечислить виды менеджмента по решаемым задачам.
5. Кого можно отнести к субъектам управления и регулирования деятельности предприятий гостиничного бизнеса кроме руководства данных предприятий?
6. Чем отличаются «одномерные теории» от «синтетических»? Перечислите основные «одномерные» теории управления, появившиеся в начале 20 века
7. Назовите основоположников основных теоретических школ менеджмента, появившихся в начале 20-го века
8. Назовите основные принципы управления, сформулированные основоположником теории научного управления Ф. Тейлором.
9. Кто считается основоположником бихевиаристских теорий?
10. Кратко сформулируйте суть бихевиаристских теорий
11. В чем основные отличия теорий, которые Мак-Грегор относил к теориям типа Х и У?
12. Назовите двух наиболее известных авторов организационных теорий, относящихся к административному управленческому подходу
13. Кто впервые выделил управление как самостоятельный вид деятельности?
14. Какие основные функции менеджмента выделял А. Файоль?
15. В чем основная суть теории Макса Вебера?
16. Кто считается создателем менеджмента как систематизированного учения об управлении и менеджмента как учебной дисциплины?
17. Приведите примеры использования основных теорий менеджмента в современной практике управления гостиничным предприятиями.

Тема 2 . Функции управления в гостиничном бизнесе

1. Функции управление, их содержание и классификация

2. Рассмотрите понятие, типы, общие черты и различия организаций, этапы жизненного цикла организации, особенности применительно к туриндустрии, основные подходы к управлению, основные и связующие функции менеджмента.
3. Рассмотрите понятие контроля, как одной из основных функций менеджмента, основные типы контроля: предварительный (направляющий) контроль, текущий (просеивающий), обратный (контроль после действия); фазы процесса контроля: создание стандартов, наблюдение изменений, результатов, сравнение исполнения со стандартами, проведение корректирующих действий; контроль различных аспектов организационной деятельности; эффективность контроля.

Вопросы для самоконтроля по теме.

1. Дайте определение организации как объекта управления
2. Назовите общие черты организаций.
3. Назовите основные этапы жизненного цикла организации и кратко охарактеризуйте особенности управления на каждом этапе.
4. К сложным или простым организациям можно отнести гостиницу и почему?
5. В чем основное отличие коммерческих и некоммерческих организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ?
6. Назовите основные организационно-правовые формы организаций.
7. Назовите организационно-правовую форму организации, в которой вы работаете, относится ли она к коммерческим или некоммерческим, на каком этапе жизненного цикла, по Вашему мнению, она находится.
- Назовите и охарактеризуйте основные подходы к управлению.
8. Приведите примеры реализации основных и связующих функций менеджмента на примере гостиничных предприятий.
9. Охарактеризуйте основные типы контроля.
10. Назовите основные этапы (фазы) контроля
11. Приведите примеры организации контроля.
12. Рассмотрите особенности стратегического управления, его этапы и основные элементы, стратегическую пирамиду, наиболее известные методы стратегического анализа. Проанализировать анализ миссий конкретных организаций, провести SWOT-анализа для реальной или гипотетической организации.
13. Дать определение стратегического менеджмента.
14. Назвать и кратко охарактеризовать основные этапы (элементы) стратегического управления.
15. Что такое стратегическая пирамида?
16. Проведите SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) на примере организации, в которой Вы проходите практику или работаете.
17. Проведите анализ бизнес-портфеля организации с применением Бостонской матрицы «Рост/доля рынка».

Тема 3. Методы управления в гостиничном бизнесе

Рассмотрите основные методы управления и практику их применения. Теоретические знания можно дополнить изучением актуальных публикаций по теме.

Вопросы для самоконтроля по теме.

1. Перечислить и кратко охарактеризовать основные методы управления
2. Почему необходимо использовать зарубежный опыт управления?
3. В чем сложность использования зарубежного опыта в условиях нашей страны?
4. Какие теории управления зарубежных авторов Вы знаете, можно ли применить их в условиях нашей страны?
5. Приведите примеры использования зарубежного опыта в гостиничном бизнесе.
6. В каких случаях применяется управление по контракту ?

7. В чем состоит содержание и необходимость аутсорсинга, привести примеры его использования аспектов деятельности в организации, в которой Вы проходите практик или работаете, оцените эффективность применяемых методов.

Тема 4. Управление процессами труда и проектирование организационных структур.

1. Выберите организацию и проанализируйте ее структуру или построить самостоятельно схему организационной структуры конкретного предприятия туристической индустрии. Подготовитесь к ее защите на семинаре. Правильное формирование организационной структуры предприятия – очень важная практически значимая и сложная задача. Поэтому этой теме необходимо уделить больше времени. Внимательно разобраться в основных типах организационных структур, рассмотреть их схемы, обратить внимание на особенности применения этих структур на гостиничных предприятиях.

2. Организация взаимодействия различных уровней и звеньев управления имеет большое практическое значение. Вопросы организации взаимодействия не являются сложными для понимания, но требуют внимательного осмысления применительно к конкретной практике управления гостиничными предприятиями.

Вопросы для самоконтроля по теме

3. Что такое горизонтальное и вертикальное разделение труда?
4. Что понимается под производственной, общей структурой предприятия и организационной структурой управления?
5. Что такое департаментизация?
6. Назовите и охарактеризуйте основные типы департаментизации.
7. Охарактеризуйте основные (традиционные) типы организационной структуры управления: линейную, функциональную, линейно-штабную, линейно-функциональную, матричную, дивизионную. Укажите их достоинства и недостатки. Представьте схематично матричную и дивизионную структуру управления.
8. Изобразите схематично и охарактеризуйте структуры управления так называемой предпринимательской (или ориентированной на рынок) организации, эдхократической, команды единомышленников.
9. Какие организационные структуры управления используются гостиницами и гостиничными цепями, рассмотрите примеры таких структур, представленные в литературе (можно найти в Интернете).
10. Попробуйте определить, какие типы организационных структур используются в организации, где Вы проходите практику или работаете. Какие недостатки в структуре управления этой организации Вы видите и как, по Вашему мнению, их можно было бы устранить?
11. Охарактеризуйте различные уровни управления гостиницей.
12. Что понимается под централизацией и децентрализацией управления?
13. Что такое организационные полномочия, делегирование полномочий?
14. Что понимается под координацией, каковы ее основные принципы?
15. Что такое нормы управляемости?
16. Проанализируйте организацию взаимодействия в организации, где Вы проходите практику или работаете: уровень централизации и децентрализации в принятии решений, порядок (принцип) делегирования полномочий, координацию работы различных звеньев управления.

Тема 7. Менеджер и его роль в процессе управления

Изучите материалы лекции и рекомендованную литературу. Рассмотрите основные теоретические подходы к проблеме лидерства, наиболее известные теории, роль лидерства в повышении эффективности управления организацией. Провести анализ практических ситуаций, изучить должностные инструкции, другие материалы по теме на примере конкретных организаций.

Вопросы для самоконтроля по теме

1. Дайте определение лидерства
2. Охарактеризуйте роль лидерства в управлении.
3. Что такое формальное и неформальное лидерство, приведите примеры.
4. В чем суть личностного и поведенческого подхода к изучению лидерства?
5. Назовите наиболее важные лидерские качества.
6. Назовите источники руководящей силы. Какие из них чаще всего используете Вы сами, известные Вам руководители?

7. В чем суть личностного, поведенческого, ситуационного подхода к лидерству, приведите примеры теорий и их применения в практике управления.
8. Назовите особенности харизматического лидерства, приведите примеры.
9. Дайте определение самоменеджмента (персонального менеджмента)
10. Назовите основные требования к современному менеджеру в гостиничном бизнесе, оцените степень Вашего соответствия этим требованиям.
11. Назовите свои сильные и слабые стороны как менеджера (потенциального).
12. Назовите основные направления и методы самоменеджмента и наиболее важные для Вас лично.
13. Составьте личный план профессионального развития на несколько лет и анализируйте его выполнение.

6.2 Примеры тестовых заданий

1. **Инновационный процесс в сфере сервиса** - это процесс, состоящий из нескольких этапов: 1 этап-2 этап- внедрение нововведения. 3 этап – (**впишите ответ**)
2. **Впишите правильный ответ :.....**процесс разработки и реализации управленческих решений, направленных на предотвращение кризиса, функционирование в условиях кризиса и выход из кризиса с наименьшими потерями с целью обеспечения финансово-устойчивого состояния предприятия
3. **Допустимым является риск, если:** А) это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; Б) это риск, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря рыночной прибыли; В) риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия.
4. **Определите приемы минимизации риска:**

Приемы минимизации риска	Описание приема минимизации риска
1.	децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте.
2.	процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой
3.	страхования риска от возможных потерь путём переноса риска изменения цены с одного лица на другое посредством заключения срочных контрактов о покупке или продаже, например, валюты
4.	установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п.

5. **Какая схема сотрудничества с международными гостиничными цепями позволяет последним развиваться наиболее быстрыми темпами:** а) лизинг; б) совместные предприятия; в) прямое инвестирование; г) франчайзинг.
6. **В чем заключается основное отличие показателей прибыли и EBITDA:** EBITDA - это прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений; б) EBITDA- это выручка минус затраты; г) прибыль больше, чем EBITDA, на сумму дебиторской задолженности.
7. **Определите процент двойной загрузки, если в гостинице с номерным фондом 300 номеров проживает 400 гостей:** а) 28%; б) 33 %; в) 42 %; г) 51 %.
8. **Для чего необходимо создавать положительный имидж гостиницы для в глазах потребителей:** а) для снижения налоговой нагрузки; б) для повышения цены проживания; в) увеличения нагрузки номерного фонда; г) привлечения персонала.
9. **Какой вид организационной структуры будет наилучшим образом соответствовать**

маленькой семейной гостинице: а) дивизионная; б) линейная; в) проектная; г) матричная.

10. Верно ли утверждение: « В данный момент в нашей стране отсутствуют национальные гостиничные сети»: а) да; б) нет

6.3 Примерные вопросы и задания для промежуточной аттестации

6.3.1 Зачет

Тема 1. Организация и управление гостиничной деятельностью

1. Содержание понятий «менеджмент» и «управление». Особенности гостиницы как объекта управления.
2. Организация управления гостиничным комплексом за рубежом, возможность ее использования в России. Организации управления индустрией гостеприимства в России.
3. Классификация гостиничных предприятий. Особенности менеджмента на предприятиях индустрии гостеприимства.
4. Система организации в туристической индустрии гостеприимства. Структура управления гостиничным предприятием. Уровни управления организацией.
5. Организационные структуры управления. Формальные и неформальные организации. Организационные отношения в системе менеджмента.
6. Особенности теории практики менеджмента в различных странах. Сравнение моделей менеджмента. Особенности и проблемы менеджмента в современной России. Объективные трудности развития российского менеджмента.
7. Почему, по вашему мнению, гостиничное предприятие имеет неясные и трудноизмеримые цели в своей деятельности?
8. В чем заключаются особенности поведения гостя как субъекта управления в гостиничном бизнесе?

Тема 2. Функции управления в гостиничном бизнесе

9. Характеристика общих функций менеджмента.
10. Внешняя среда менеджмента гостиничного предприятия. Внутренняя среда гостиничного бизнеса. SWOT-анализ конкурентной среды гостиничного предприятия.
11. Понятие цели и задач гостиничного предприятия. Классификация целей. Система целей организации: общие и специфические цели, миссия гостиничного предприятия. Дерево целей организации.
12. Содержание и виды планирования деятельности гостиничного предприятия. Понятие плана и его виды. Технология планирования деятельности гостиничного предприятия. Уровни планирования деятельности гостиничного предприятия.
13. Принципы планирования. Способы и методы планирования.
14. Сущность стратегического планирования и его элементы. Модель стратегического планирования.
15. Понятие текущего планирования. Специфика краткосрочных и оперативных планов. Взаимосвязь стратегического и текущего планирования.
16. Смысл понятий «мотивация», «потребность». Вознаграждение и их виды.
17. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, модель мотивации Ф. Герцберга, теория мотивации Д. Макклелланда. П
18. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера—Лоулера.
19. Элементы системы мотивации труда. Действия кадровой службы для мотивирования труда на предприятиях сервиса и туризма. Сущность стимулирования, его виды. Требования к организации стимулирования труда.
20. Денежное вознаграждение и структура заработной платы. Тарифная система оплаты труда. Формы оплаты и стимулирования труда.
21. Контроль как функции управления. Основные элементы технологии контроля.

22. Принципы и виды контроля. Этапы контроля. Контроллинг как современная разновидность контроля.

23. План работы гостиницы обычно включает следующие разделы: организационная деятельность, производственная деятельность, маркетинговая деятельность, финансовая работа, хозяйственная работа, мероприятия социального характера. Разработайте примерный план мероприятий гостиницы (3-4 пункта для каждого раздела) на полугодие.

Тема 3. Методы управления в гостиничном бизнесе

24. Методы управления: содержание и классификация.

25. Маркетинг как метод управления. Экономические методы управления.

26. Кто в настоящее время предпочтительнее на должность руководителя российского гостиничного предприятия туристической фирмы: опытный, иностранный или российский менеджер

Раздел 4. Управление процессами труда и проектирование организационных структур

27. Понятие структуры управления гостиничным предприятием. Элементы структуры управления: звенья, уровни, горизонтальные и вертикальные связи.

28. Виды организационных структур управления сервисным предприятием: их характеристика, преимущества и недостатки.

29. Основные этапы проектирования организационной структуры гостиничного предприятия. Принципы и методы проектирования.

30. Эффективность организационной структуры.

31. Понятие, значение и классификация коммуникаций на предприятиях сферы сервиса и туризма. Функции коммуникаций. Виды коммуникации.

32. Модель коммуникационного процесса. Коммуникационные стили в управлении.

33. Взаимодействие с потребителями услуг: типы потребителей (клиентов), процесс личной продажи.

34. Формальные и неформальные связи: социальный контроль, сопротивление переменам, неформальные лидеры.

35. Какие организационные структуры больше подходят к современным гостиничным предприятиям в России?

6.3.2 Экзамен

Тема 5. Управление человеческими ресурсами гостиничного предприятия

1. Понятие персонала гостиничного предприятия. Концепция управления персоналом. Функции кадровой службы.

2. Кадровое планирование на гостиничном предприятии. Этапы проектирования кадровой политики

3. Планирование потребности в персонале и методы определения потребности в персонале. Суть процесса подбора персонала. Внутренний и внешний рынки рабочей силы: преимущества и недостатки. Источники подбора персонала.

4. Специфика оценки персонала и ее основные цели. Методы оценки персонала. Экспертная оценка свойств и деловых качеств личности. Средства отбора и оценки претендентов.

5. Этапы проведения аттестации. Понятие деловой карьеры и ее виды. Управление карьерой и карьерограмма.

6. Текучесть кадров и факторы, на нее влияющие. Адаптация и ее разновидности.

7. Природа, функции и виды конфликта.

8. Конфликты с гостями и причины их возникновения. Методы предотвращения конфликтов с гостями. Правила поведения в конфликтных ситуациях.

9. Стадии послетурового разрешения конфликта. Модель конфликта. Управление конфликтами.

10. Вы – начальник гостиничного предприятия. Выберите способы влияния на подчиненных и объясните ваши действия по отношению к ним, если работники вашего отдела:

- могут, но не хотят брать ответственность за выполнение работы;
- хотят взять ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
- могут выполнить работу, но не хотят;

- могут и хотят выполнить работу.

Тема 6. Управленческие решения

11. Управленческое решение и его особенности. Подходы к принятию решений. Классификация управленческих решений.

12. Процесс принятия решений. Содержание основных этапов принятия и реализации решения.

13. Методы принятия решений и их характеристика.

14. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж в гостиничном предприятии. Были выдвинуты предложения по выходу из кризисной ситуации:

- повысить качество услуг;
- расширить сбытовую сеть;
- расширить ассортимент предоставляемых услуг. Какую первичную информацию необходимо иметь, чтобы принять эффективное управленческое решение?

Раздел 7. Менеджер и его роль в процессе управления

15. Сущность понятия «менеджер». Функции менеджера. Распределение полномочий, делегирование прав и ответственности.

16. Модель современного менеджера: критерии-требования к современному менеджеру.

17. Понятие власти и ее основы. Должностная и личная власть. Формы воздействия руководителей на подчиненных

18. Лидерство и авторитет менеджера. Понятие стиля и факторы, на него влияющие. Классификация стилей руководства. Сравнительная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.

19. Эффективность различных стилей работы руководителя. Управленческая решетка.

20. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главными и почему?

21. Какие меры может предпринять менеджер, чтобы добиться роста производительности труда и повышения активности подчиненных?

Тема 8. Инновационный менеджмент и управление жизненным циклом гостиничного продукта

22. Процесс инновационного менеджмента. Понятие новации и инновации. Виды нововведений. Разновидности инновационных стратегий.

23. Этапы разработки инновационной программы.

24. Концепции жизненного цикла продукта. Особенности управления жизненным циклом гостиничного продукта

25. Основные направления инновационной деятельности гостиничных организаций.

26. Можно ли для обеспечения максимально высоких продаж в фазе внедрения продукта на рынок и в фазе роста использовать профилизацию? Что такое профилизация? Осуществление каких мер она предполагает?

27. Приведите примеры применения разных инновационных стратегий в сфере гостеприимства.

Тема 9. Риск-менеджмент и эффективность антикризисного менеджмента в гостиничном бизнесе

28. Эффективность менеджмента в сфере гостеприимства: понятие, измерение, виды,

29. Понятие управленческого риска, его основные элементы и черты. Классификация рисков. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма.

30. Механизм, принципы и приемы управления рисками. Процесс управления риском.

31. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика.

32. Проанализируйте ключевые показатели эффективности деятельности сотрудников в туристической (на примере гостиницы), как они определяются и для каких категорий сотрудников могут быть установлены?

33. Какие способы оптимизации прибыли гостиничной деятельности Вам известны? Когда целесообразно их применять (приведите примеры)?

Тема 10. Управление проектом в гостиничном бизнесе

34. Управление проектом в сфере гостеприимства, характеристика и особенности. Формиро-

вание инвестиционного замысла (идеи) проекта. Техничко-экономическое обоснование проекта.

35. Бизнес-план и его структура. Источники и организационные формы финансирования проектов.

36. Перечислите разделы программы строительства и пуска гостиницы в эксплуатацию.

37. Приведите примеры применения разных способов проектного финансирования, сравните их достоинства и недостатки.

38. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж в гостиничном предприятии (в 3-звездной гостинице имеется 200 двухместных и 25 одноместных номеров). При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации: а) повысить качество услуг до уровня прямых конкурентов; б) развернуть работу по расширению сбытовой сети за счет привлечения турагентов к продаже услуг гостиницы; в) расширить ассортимент предоставляемых услуг за счет переоборудования и создания новых типов номеров. Какую первичную информации надо иметь, чтобы принять правильное решение? Ваша позиция на заседании и ее аргументация.

Сведения о разработке и утверждении рабочей программы дисциплины

Составитель: Михайлова Н.К., доцент кафедры экономики и управления