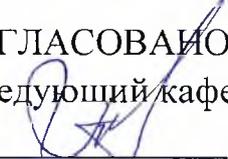


Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

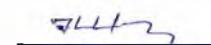
Заведующий кафедрой

 А.В.Макаревич

« 24 » 12 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 Н.Е.Шелупенко

« 29 » 12 2025 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

для специальности

6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

Профилизация: Менеджмент и маркетинг в сфере культуры

СОСТАВИТЕЛЬ:

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

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультета культурологии и социально-культурной деятельности

протокол №4 от 29.12.2025

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра экономической и социальной географии факультета географии и геоинформатики Белорусского государственного университета;

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

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	35
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	44
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	51

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

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

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

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

Цель УМК – систематизация информации по изучению менеджмента в сфере туризма для формирования у студентов системы знаний об организационно-управленческих основах и практических навыках организации туристической деятельности.

Задачи УМК:

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

Содержание учебно-методического комплекса, объединяющее теоретический и практический материал, нацелено на подготовку обучающихся к решению конкретных управленческих задач в сфере туризма в рамках образовательной программы. Методологической особенностью УМК является направленность обучения на формирование самостоятельных суждений, поиск актуальной и объективной информации, и ее представление в рамках реализации собственных проектов.

В структурном отношении УМК состоит из:

- пояснительной записки;
- теоретического раздела, представленного конспектом лекций;
- практического раздела, раскрывающего содержание семинарских и практических занятий;

- раздела контроля знаний, раскрывающего формы аттестации, критерии оценки знаний, перечень вопросов к экзамену;
- вспомогательного раздела, представленного списком рекомендуемой литературы (основной и дополнительной), учебно-методической картой учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения образования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Конспект лекций

Лекция 1

Введение. Туризм как объект управления

1.Актуальность, цель и задачи учебной дисциплины «Менеджмент в сфере туризма».

2.Сущность понятия «менеджмент в сфере туризма».

3.Особенности туризма как объекта управления.

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

Современная туриндустрия представляет собой многогранную и быстро меняющуюся систему, функционирование которой требует высокого уровня профессионализма. В условиях глобализации экономики, стремительного развития цифровых технологий и трансформации потребительского поведения отрасль сталкивается с комплексом новых вызовов. Среди них особую значимость приобретает усиление международной конкуренции, растущие требования к экологической и социальной ответственности бизнеса, необходимость технологической модернизации и др. В этой связи подготовка квалифицированных управленческих кадров для туристской отрасли выходит на уровень стратегической задачи.

Основная цель учебного курса заключается в формировании у обучающихся системного понимания особенностей управления туристскими организациями и развитии конкретных профессиональных умений. Основные компетенции включают способность анализировать и проектировать туристский продукт, рационально распоряжаться ресурсами предприятия, принимать эффективные управленческие решения различного уровня, внедрять инновационные подходы в деятельность туристских предприятий.

Программа дисциплины реализует комплекс взаимосвязанных задач. Теоретический блок предполагает освоение фундаментальных основ отраслевого менеджмента: специфики туристского продукта как объекта управления, современных управленческих методик, правовых основ

регулирования туристской деятельности в республике Беларусь. Практическая составляющая направлена на выработку навыков разработки турпроектов, управления качеством услуг, маркетингового продвижения и применения информационных систем в управленческих процессах.

Особое внимание уделяется развитию аналитических способностей студентов. Это включает умение оценивать рыночную конъюнктуру и конкурентную среду, анализировать потенциальные риски, разрабатывать стратегии организационного развития. Инновационный компонент программы охватывает использование цифровых технологий, принципов устойчивого туризма и актуальных отраслевых трендов.

Методологической основой дисциплины служит синтез классических управленческих теорий и современных практик туристского бизнеса. Такой подход позволяет готовить специалистов, обладающих не только фундаментальными знаниями, но и способных решать актуальные управленческие задачи в условиях динамично развивающейся туристической индустрии.

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

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

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

Туризм как объект управления имеет ряд присущих только ему **особенностей**, которые во многом обусловлены спецификой отрасли. Задача менеджмента состоит в том, чтобы выявить такие особенности и в дальнейшем

учитывать их при управлении туристическими предприятиями и организациями. Первая особенность туризма с точки зрения менеджмента заключается в больших масштабах туристической индустрии и сложности взаимосвязей между ее составляющими.

Второй особенностью туризма как объекта управления можно считать сложное определение целей управленческого воздействия. Трудно определить четкие цели и критерии для туристических организаций национального, областного, местного (городского, районного) уровней, что затрудняет объективную оценку их вклада в развитие туризма, прогноз и планирование деятельности таких организаций.

Третьей особенностью туризма как объекта управления является специфика туристических услуг и туристского продукта, что важно учитывать при разработке системы управления туристическим предприятием, организацией, при установлении стандартов обслуживания, обучении персонала и т.д. Особые требования к менеджменту в туризме выдвигает специфика туристического спроса, имеющего неоднородный характер, а также неосвязаемость турпродукта и разнообразие потребительских предпочтений. Под влиянием ряда объективных и субъективных факторов: природно-климатических, экономических, социальных (наличие свободного времени), демографических, психологических (традиции, мода), материально-технических (развитие сети учреждений размещения, питания, транспорта и др.) формируется сезонность туристического спроса и предложения.

Еще одна особенность туризма заключается в наличии большого количества заинтересованных сторон, влияющих на его развитие (клиенты, предприятия-поставщики, производители отдельных туристических и нетуристических услуг, местные органы власти, общественные и другие организации и т.п.).

Лекция 2

Функции и принципы менеджмента в туризме

- 1. Функции менеджмента в туризме как единый целостный процесс.*
- 2. Сущность функций менеджмента в сфере туризма.*
- 3. Принципы менеджмента в туризме.*

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы. Одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции.

Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.

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

1. Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом (спроецированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения разрабатывается политика туристской фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры. Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются, как правило, в виде ведущего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права. Применительно к туристскому предприятию речь должна идти прежде всего о его конкурентоспособности.

Функция планирования включает в себя следующие виды работ:

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

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

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

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

Функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность,

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

- определение и детализация целей фирмы;
- определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет); - единство цели — каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;

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

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

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

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

б) собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – это всего лишь ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. Но после промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение людей к труду и повседневному их существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на выполнение определенной работы. Следовательно, мотивировать сотрудников – это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

4. После составления плана организации, создания ее структуры, заполнения рабочих мест и определения мотивов поведения сотрудников остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, – контроль. Контроль, как правило, ассоциируется с властью, однако контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Это вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами). Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями – определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации. Следовательно, тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов для осуществления успешной деятельности. Для менеджмента характерно большое количество различных видов и систем контроля. При этом все системы контроля базируются на идее обратной связи: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определёнными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство. Честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. п. Всё это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

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

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

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

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

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

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

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

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчинённый должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несёт ответственность за выполнение возложенных на него задач.

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

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

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

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

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

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

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

Лекция 3

Субъекты туристской индустрии

1. Хозяйствующие субъекты системы туризма.

2. Организационная структура туристского предприятия.

3. Типы организационных структур.

Современная система туризма организационно включает следующие хозяйствующие субъекты:

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

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

Главной целью, потребителем и источником дохода индустрии туризма в управленческом или экономическом смысле является турист. Если рассматривать индустрию туризма как экономическую систему, то ее главными субъектами являются предприятия и организации, которые создают и предоставляют услуги:

Туристские операторы и агенты – основные организаторы, формирующие турпродукт.

Транспортные компании (авиа-, ж/д, автобусные, круизные и др.).

Предприятия размещения (отели, дома отдыха, хостелы и т.д.).

Предприятия питания (рестораны, кафе, пиццерии и т.д.).

Организации, предоставляющие экскурсионное обслуживание и организованный досуг (музеи, парки, кинотеатры, концертные залы, стадионы и др.).

Поставщики инфраструктурных и сопутствующих услуг (страховые компании, визовые центры, информационные сервисы и пр.).

Главным субъектом индустрии туризма является турист, потребитель туристских услуг. Его потребности и степень их удовлетворения – главный критерий качества туристского продукта.

Организационная структура туристского предприятия:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

организационная структура управление туристский

Дивизиональные структуры управления создавались на базе линейно-функциональных. Характеризуются сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Основными элементами таких структур являются отделения и центральный аппарат (штаб - квартира). Дивизиональные структуры могут создаваться в нескольких вариантах. Наиболее распространенные из них: продуктовые, региональные, смешанные. В продуктовых организационных структурах управления признаком структурного деления является продукт или группа продуктов. В региональной организационной структуре управления используется разделение по региону. Ее применение эффективно в крупных туристских

компаниях, работающих в разных странах или регионах. Использование подобной структуры управления позволяет обеспечить более тесную связь производителя турпродукта с потребителем и быстрое реагирование организации на изменение внешней среды.

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

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

В современных условиях постоянного изменения внешней и внутренней среды практикой выработаны новые более гибкие адаптивные типы организационных структур. К таким структурам относятся проектные и матричные организационные системы управления. Они способны сравнительно легко менять свою форму и приспосабливаться к новым условиям.

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

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

В целом рассмотренные структуры являются базовыми. Реально существующие структуры управления туристскими предприятиями являются,

как правило, комплексными, т.е. соединяющими несколько типов организационной системы управления.

Лекция 4 Менеджмент туристских дестинаций

1. *Понятие «туристская дестинация». Характерные черты дестинации.*
2. *Сущность понятия «Менеджмент туристской дестинации».*
3. *Основные этапы менеджмента туристской дестинации.*
4. *Стратегии развития дестинаций.*

Туристская дестинация – значимый элемент туристской системы. Ее можно охарактеризовать как центр (территорию) со всевозможными удобствами, средствами обслуживания и услугами для обеспечения всевозможных нужд туристов.

Дестинация – это управляемая социально-экономическая территориальная система, обладающая туристским ресурсным потенциалом, представляющим конкурентоспособную потребительскую ценность и устойчиво привлекающая туристские потоки.

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

- наличие на этой территории мест размещения, питания, развлечений (должен быть определенный уровень качества услуг) и высокоразвитой транспортной системы;
- наличие достопримечательностей, интересующих туристов (наличие фактора привлекательности является одним из главных факторов конкуренции между дестинациями);
- наличие информационных и коммуникационных систем, как инструмента информирования туристского рынка дестинации.

Каждой дестинации присущи характерные черты:

1. Дестинация представляет собой совокупность следующих компонентов: достопримечательность (природные богатства или созданные человеком, т.е. то, что побуждает туриста совершать путешествие); удобства (размещение, питание, развлечения, а также розничная торговля и другие предприятия сферы услуг, такие как банки, обменные пункты, парикмахерские, медицинские предприятия и др.); транспортные связи (развитые внешние и внутренние); вспомогательные службы (реклама

дестинации, координация и управление ее развитием, предоставление необходимой информации и услуг по резервированию, и др.).

2. Дестинация представляет собой культурную ценность: посетители должны считать дестинацию привлекательной и заслуживающей времени и денег, потраченных на путешествие. Важно, чтобы условия дестинации отличались от привычных условий во избежание создания унифицированного туристского ландшафта.

3. Дестинация неразделима, т.е. туристский продукт потребляется там, где он непосредственно производится, и, чтобы его испытать, туристы должны физически присутствовать в дестинации. Процессы производства и потребления туристского продукта совпадают не только в пространстве, но и во времени, т.е. дестинации не могут быть запасены впрок.

4. Услугами и удобствами дестинации пользуются не только туристы, но и местные жители и работники дестинации.

Туристская дестинация – системное территориальное образование, состоящее из комплекса различных объектов и мероприятий туристского показа, туристских организаций, необходимой инфраструктуры и ряда других элементов, тесно взаимодействующих между собой с целью наиболее полного удовлетворения потребностей туристов.

Менеджмент туристской дестинации – сложный поэтапный процесс от определения территории как потенциальной туристской дестинации до формирования и реализации комплексной стратегии ее устойчивого развития. Менеджмент туристских дестинаций — это совокупность методов, форм и средств управления развитием дестинаций.

Формирование механизмов управления дестинацией базируется на основе концепции устойчивого развития и имеет принципиальное значение, потому что туризм связан с достопримечательностями и видами деятельности, относящимися к природной среде, историческому наследию и культуре соответствующих регионов.

При ухудшении (разрушении) этих ресурсов дестинации не смогут привлекать туристов, и туризм не будет успешным и эффективным. Это требует от органов государственной власти и предприятий туристской индустрии соблюдения основополагающих тенденций устойчивого развития.

Основные этапы менеджмента туристской дестинации:

-анализ и исследование (оценка потенциала, конкурентов, рынка, SWOT-анализ);

-стратегическое планирование и постановка целей (формулировка видения, миссии, целей развития);

-разработка туристского продукта дестинации (создание и диверсификация предложения, кластеризация);

- продвижение и маркетинг (брендинг, коммуникация, продвижение на целевом рынке);
- организация и управление инфраструктурой (транспорт, размещение, обслуживание);
- управление воздействием (мониторинг и регулирование);
- координация и партнерство (налаживание взаимодействия всех заинтересованных сторон);
- оценка эффективности и обратная связь (контроль показателей, анализ результатов, корректировка стратегий).

Современное стратегическое управление туристскими дестинациями строится на общих принципах целенаправленности, комплексности, системности, эффективности, учета баланса интересов, партнерства, легитимности, этапности и др.

Стратегия является фундаментом и одновременно инструментом управления и развития туристской дестинации. Разрабатываемые государством долгосрочные стратегии определяют приоритетные направления развития туризма и представляют собой систему идей и мер государственного управления, нацеленных на создание условий для туристской деятельности, укрепления конкурентоспособности туристских дестинаций. Стратегия служит основой для разработки краткосрочных прогнозов и законодательных инициатив в сфере туризма, мероприятий и комплексных программ развития на среднесрочную перспективу, а также долгосрочных целевых программ развития туризма в дестинациях.

Лекция 5

Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом

1. *Понятие туристского продукта.*
2. *Потребительские свойства туристского продукта.*
3. *Туристская услуга: сущность и свойства.*

Туристский продукт – упорядоченная целенаправленная совокупность туристских услуг, работ и товаров (турпакет), состоящая из двух или более единичных или множественных туристских услуг, работ, товаров и средств обеспечения, иных туристских ресурсов, достаточная для удовлетворения потребностей туриста в процессе и в целях туризма.

Туристская услуга – результат деятельности туристского предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов. Туристские услуги могут быть разделены на основные (приобретаемые в пакете,

гарантирующем их обязательное использование в месте отдыха), дополнительные (целевые и инфраструктурные услуги, не входящие в стоимость тура и приобретаемые за дополнительную плату) и сопутствующие (услуги местного инфраструктурного комплекса, которыми наряду с местными жителями пользуются и туристы).

Выделяют следующие потребительские свойства туристского продукта:

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

Туристская услуга — это комплекс материальных и нематериальных благ, предоставляемых туристу предприятиями туристской индустрии для удовлетворения его потребностей, связанных с путешествием и временным пребыванием вне постоянного места жительства. Это экономическое благо, создаваемое специально для продажи и направленное на удовлетворение специфических рекреационных, деловых, культурных и иных потребностей в процессе туристской поездки.

Туристские услуги обладают набором специфических свойств, которые отличают их от материальных товаров и влияют на процессы их производства, продвижения и потребления. Их можно разделить на фундаментальные (неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, недолговечность) и специфические (комплексность, высокая эластичность спроса, территориальная разобщенность потребителя и производителя, социально-культурная значимость, высокая значимость информационной составляющей, сезонность, комплексность и неотделимость, неосвязаемость и территориальная разобщенность, изменчивость качества и зависимость от внешних факторов).

Лекция 6

Экскурсионное обслуживание в туризме

1. *Экскурсионная услуга: сущность и специфика.*
2. *Особенности разработки и внедрения программ экскурсионного обслуживания.*
3. *Методика проектирования услуг для разных категорий потребителей.*

Экскурсионная услуга – туристская услуга по удовлетворению познавательных интересов туристов (экскурсантов), включая разработку и внедрение программ экскурсионного обслуживания или отдельных экскурсий, организацию и проведение экскурсий. Производитель выходит на рынок с предложением своего продукта; покупатель, знакомясь с товаром, оценивает его потребительские свойства, полезность и принимает решение о покупке, которое зависит от потребности в данном товаре и наличия для покупки денежных средств. В туризме продуктом является любая услуга, удовлетворяющая те или иные потребности экскурсантов. Это – экскурсионные, транспортные, переводческие, бытовые, посреднические и другие услуги. Основным продуктом в практической экскурсионной деятельности является комплексное обслуживание – стандартный набор услуг, продаваемых потребителям в одном «пакете» и являющихся главным предметом деятельности экскурсионной фирмы.

Особенности разработки и внедрения программ экскурсионного обслуживания заключаются в необходимости сочетать методическую работу с практической организацией и маркетингом. Весь процесс можно разделить на три основных этапа.

Этап 1: предварительная работа. Здесь важна строгая целенаправленность – все последующие решения зависят от четко определенных цели и темы. Отбор объектов ведется по конкретным критериям: познавательная ценность, сохранность, выразительность, доступность и др.

Этап 2: непосредственная разработка. Технологическая карта – главный организационно-методический документ, который определяет последовательность, хронометраж, методы показа и рассказа, а также организационные и технические указания. Разрабатывается единый контрольный текст, на основе которого каждый экскурсовод создает свой живой, адаптированный индивидуальный текст. Формируется «портфель экскурсовода» – комплект наглядных пособий для дополнения рассказа.

Этап 3: апробация и внедрение. Пробный маркетинг – обязательный шаг перед массовым запуском. Чаще всего он проходит в форме ознакомительного тура для сотрудников, партнеров или фокус-группы для выявления и устранения недостатков. Программа проходит официальную защиту и утверждение в организации или у партнеров. Запускается этап коммерциализации, который включает подготовку экскурсоводов, формирование цены, выбор каналов продаж (собственные каналы, агентства, онлайн-платформы) и маркетинговое продвижение.

При создании комплексного продукта (экскурсионной программы) необходимо знать, для кого он предназначен. Это могут быть: экскурсанты из других городов, туристы, для которых фирма предоставляет экскурсионную программу, местное население. Методика проектирования услуг для разных категорий потребителей имеет значительные отличия, поэтому следует знать необходимые потребительские качества продукта и наиболее привлекательные моменты в нем. Разработанный продукт должен иметь вариант с учетом дифференциации обслуживания: для местного населения и для приезжающих туристов и экскурсантов, а также с учетом возраста, материальных возможностей, социальных потребностей и др. Программное обслуживание – это комплексное предоставление набора услуг в процессе обслуживания. Оно подчинено основной цели (мотиву, тематике) экскурсионного обслуживания. Экскурсионная программа обслуживания – это план экскурсионных мероприятий, реализуемых для удовлетворения конкретных или специализированных познавательных запросов и интересов местного населения, туристов или экскурсантов в зависимости от их целей.

Лекция 7

Объекты историко-культурного наследия как ресурс развития туризма

- 1. Туристский потенциал объектов материального и нематериального культурного наследия.*
- 2. Факторы, определяющие туристскую привлекательность объектов историко-культурного наследия.*
- 3. Проблемы и перспективы использования объектов историко-культурного наследия в туристской отрасли Республики Беларусь.*

Объекты историко-культурного наследия представляют собой важный ресурс для развития туризма, формируя уникальное предложение на рынке туристских услуг. Туристский потенциал объектов включает как материальное наследие – памятники архитектуры, археологии, градостроительства, так и

нематериальное наследие – традиции, обряды, фольклор, ремесла, которые в совокупности создают аутентичную культурную среду.

Туристский потенциал объектов материального культурного наследия, таких как архитектурные ансамбли, археологические памятники и музеи, заключается в их способности привлекать посетителей, создавая экономическую базу для реставрационных работ и развития территорий. Одновременно нематериальное наследие, включающее традиции, обряды, исполнительские искусства и народные ремёсла, формирует уникальное, аутентичное предложение, которое невозможно воспроизвести в другом месте, превращая путешествие в глубокое эмоциональное и культурное погружение.

Комплексность материальных и нематериальных форм наследия, например, когда посещение исторического сооружения сопровождается знакомством с местным ремеслом или фольклорным представлением, существенно обогащает туристский опыт и усиливает привлекательность дестинации. Экономические выгоды от туризма, направляемые на сохранение памятников и поддержку носителей традиций, создают важный финансовый механизм для защиты культурного достояния.

В современных условиях значимой задачей является переход к модели ответственного и устойчивого туризма, уравнивающего доступность с сохранением аутентичной ценности наследия. Цифровые технологии (оцифровка объектов, создание виртуальных туров и др.) открывают новые возможности для популяризации и сохранения наследия, снижая антропогенную нагрузку на оригиналы. Вовлечение местных жителей в процессы создания и предоставления туристских продуктов на основе их культурного наследия способствует не только экономическому развитию, но и укреплению культурной самобытности и гордости населения. Таким образом, грамотное управление туристским потенциалом культурного наследия, основанное на комплексном подходе к его материальным и нематериальным составляющим, выступает действенным инструментом устойчивого регионального развития, межкультурного диалога и сохранения исторической памяти для будущих поколений.

Туристскую привлекательность объектов историко-культурного наследия определяет совокупность взаимосвязанных факторов. Первичными являются характеристики самого наследия, включая его аутентичность, уникальность, подлинность и выдающуюся универсальную ценность. Наличие статуса объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО или иной формы признания значительно повышает интерес и приток туристов. Важна степень сохранности объекта и разнообразие представленных форм, будь то материальные памятники архитектуры или живые нематериальные традиции.

Значимую роль играет доступность наследия для восприятия, которая обеспечивается развитой транспортной и туристской инфраструктурой региона. Удобная логистика, наличие средств размещения и сопутствующих услуг создают базовые условия для посещения. При этом не менее значима качественная интерпретация наследия через современные музейные экспозиции, работу гидов-экскурсоводов, информационные технологии и продуманное включение объекта в тематические маршруты.

Внешние контекстуальные факторы, такие как политическая стабильность и безопасность в дестинации, благоприятная социально-экономическая обстановка, включая ценовую доступность и лояльность местного населения, формируют общий благоприятный фон. В современном мире все большую значимость приобретает фактор устойчивого управления, который предполагает внедрение мер по ограничению антропогенной нагрузки, сохранению аутентичной среды и обеспечению социально-экономических преференций для местных жителей. Туристская привлекательность является производной от сложного взаимодействия внутренних качеств объекта, уровня развития окружающей его инфраструктуры и макроэкономических условий, требующих комплексного и сбалансированного подхода к управлению.

Мировой опыт демонстрирует двойственное влияние туризма на объекты историко-культурного наследия. С одной стороны, туризм способствует сохранению и реставрации памятников, формированию источников финансирования. С другой стороны, возрастает риск физического износа объектов, коммерциализации культурного пространства и утраты аутентичности.

В Республике Беларусь использование объектов историко-культурного наследия в туристской отрасли характеризуется рядом проблем и перспектив. К проблемам относятся: неравномерное распределение туристских потоков, недостаточное развитие инфраструктуры, необходимость модернизации методов презентации наследия. Перспективы связаны с развитием региональных туристских кластеров, созданием интегрированных продуктов, сочетающих материальное и нематериальное наследие, внедрением современных интерпретационных технологий.

Разнообразие культурных, исторических, этнографических и других объектов формирует основу региональных особенностей туризма в Беларуси. Это разнообразие позволяет создавать специализированные маршруты и программы, ориентированные на различные сегменты туристского рынка.

Лекция 8

Государственное регулирование в сфере туризма в Республике Беларусь

1. *Сущность туристской политики Республики Беларусь.*
2. *Основные этапы формирования государственной туристской политики Беларуси.*
3. *Система государственного управления сферой туризма.*

Туристская политика – целенаправленные последовательные действия государственных, частных структур и общественных организаций по разработке и реализации мер внешнеполитического, правового, экономического, социально-культурного, экологического и информационного характера, обеспечивающих эффективное развитие туризма и способствующих повышению авторитета государства на международной арене.

Как отмечает отечественный исследователь Л.М. Гайдукевич, Республика Беларусь в системе управления туристическим комплексом реализует «европейскую» модель (с центральным регулирующим государственным органом), которая в нашей стране имеет ряд особенностей. В частности, это связано с построением социально ориентированной экономики с сохранением ведущей роли государственного сектора. С учетом того, что туристический комплекс в рамках национальных хозяйств, как правило, имеет ярко выраженную рыночную направленность, данный подход отличается от опыта зарубежных стран.

В качестве приоритетной модели была избрана социально-регулируемая модель развития туристического рынка при ведущей роли государственного управления в целях концентрации инвестиционных потоков и координации усилий по освоению рекреационных ресурсов, формированию и продвижению национального туристического продукта (М.В. Шаршавицкий).

Государственная туристская политика Республики Беларусь прошла следующие этапы развития:

- Создание в ноябре 1995 г. Министерства спорта и туризма Республики Беларусь (до этого управление туризмом осуществляло Министерство внешнеэкономических связей РБ).
- В 1999 г. принятие Закона «О туризме».
- Министерство спорта и туризма РБ начало внедрение Государственной программы развития физической культуры, спорта и туризма на период до 2002 г.

- Введение в практику лицензирование деятельности туристических фирм.
- Принятие в декабре 2000 г. Национальной программы развития туризма Республики Беларусь на 2001–2005 гг.
- 2001 г. создание Национального туристического концерна «Белинтурист»; учреждены Белорусская федерация туризма, Белорусская ассоциация экскурсоводов и гидов-переводчиков и др.

До декабря 2025 г. структура государственного управления сферой туризма в Республике Беларусь выглядела следующим образом. Министерство спорта и туризма – республиканский орган государственного управления, осуществлявший государственную политику в области физической культуры, спорта и туризма. Структурным подразделением центрального аппарата Министерства спорта и туризма Республики Беларусь, наделенным государственно-властными полномочиями, и осуществляющим функции Минспорта в области туризма, являлся Департамент по туризму Министерства спорта и туризма Республики Беларусь. С целью содействия развитию туризма в Республике Беларусь и участия в реализации государственной политики в туристической отрасли в 2001 году было создано Государственное учреждение «Национальное агентство по туризму».

10 сентября 2025 г. Президент Республики Беларусь Александр Григорьевич Лукашенко подписал Указ № 329 «О совершенствовании государственного управления в сфере туризма». В соответствии с Указом Национальное агентство по туризму было передано в подчинение Совета Министров Республики Беларусь и наделено следующими полномочиями в сфере туризма:

- государственное регулирование и проведение единой государственной политики;
- принятие нормативных правовых актов, обязательных для субъектов туристической индустрии;
- координация деятельности республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов;
- осуществление функций ответственного заказчика при формировании, финансировании, выполнении и оценке эффективности реализации государственных программ;
- продвижение туристического потенциала Республики Беларусь на внешнем и внутреннем туристических рынках, а также инвестиционных предложений для развития туристической индустрии.

Таким образом, с 1 января 2026 года Национальное агентство по туризму было наделено полномочиями по государственному регулированию и проведению единой государственной политики в сфере туризма;

осуществлению координации деятельности республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов; принятию нормативных правовых актов; продвижению туристического потенциала Республики Беларусь на внешнем и внутреннем туристических рынках; поиску инвестиционных предложений для развития туристической индустрии страны.

Тема 9. Развитие туризма в Республике Беларусь

- 1. Современное состояние туризма в Республике Беларусь.*
- 2. Природные, культурно-исторические ресурсы развития туризма в Беларуси.*
- 3. Актуальные проблемы развития туризма.*

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

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

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

Государственный национальный парк «Беловежская пуца» (трансграничный объект Беларусь-Польша в Брестской и Гродненской областях) в 1992 году решением ЮНЕСКО был включён в Список мирового природного наследия человечества. Как один из старейших заповедников в мире, пуца ведёт свою историю с 1409 года. Знаковым представителем пуци является европейский зубр, благодаря которому национальный парк стал одним из крупнейших туристских центров страны. На территории парка находятся музей природы, экскурсионные вольеры, резиденция Деда Мороза и вся необходимая для приёма туристов инфраструктура.

В целом природное наследие Беларуси образует система особо охраняемых природных территорий (ООПТ). По состоянию на 1 января 2024 г. система ООПТ Республики Беларусь составляет 1335 территорий, в том числе один заповедник, 4 национальных парка, 374 заказника (из них 99 республиканского и 275 местного значения), 956 памятников природы. Общая площадь ООПТ составляет почти 1,9 млн. га или 9,1 % территории страны, что соответствует установленному показателю национальной безопасности в экологической сфере [по данным Белорусской Энциклопедии: <https://belarusenc.by/belarus/detailarticle.php?ID=7539&ysclid=mk19hburm1749845917>]. ООПТ выполняют функцию организации и развития экологического туризма в стране.

В Список Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО замковый комплекс «Мир» в Гродненской области включён в 2000 году. Замок в качестве крепости участвовал практически во всех войнах XVII-XIX вв.

Архитектурно-культурный комплекс бывшей резиденции Радзивиллов в городе Несвиже (Минская область) – один из самых красивых и интересных дворцово-парковых ансамблей в Беларуси. В Список объектов Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО включён в 2005 году.

Геодезическая Дуга Струве (трансграничный объект, 19 топографических точек расположены в Брестской и Гродненской областях) вошла в Список ЮНЕСКО в 2005 году. Сегодня Дуга Струве рассматривается как одно из важнейших событий в развитии мировой астрономии, геодезии и географии, имеющее непреходящее историческое значение.

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

На протяжении первой четверти XXI века отношение к использованию историко-культурного наследия как ресурса туристической отрасли претерпело существенные изменения. Очевидно, что историко-культурное наследие играет значимую роль в развитии туристической индустрии. Рассматривая эволюцию презентации наследия в Республике Беларусь, стоит отметить трансформацию предлагаемых способов взаимодействия туристов с историко-культурными ресурсами. Если традиционные модели начала 2000-х

годов предполагали знакомство туристов с музейными экспозициями, архитектурными объектами посредством рассказов экскурсоводов, использования анимационных программ, участия в мастер-классах, событийных мероприятиях, то в современных условиях эффективное использование историко-культурного потенциала невозможно без переосмысления традиционных подходов к презентации наследия в контексте актуальных потребностей и запросов социума.

К актуальным форматам демонстрации историко-культурного наследия можно отнести виртуальную и дополненную реальность. Сегодня активно используются интерактивные голографические проекции в музеях, VR-реконструкции интерьеров исторических сооружений, создание цифровых двойников исторических личностей, 3D-маппинг на исторические здания, мобильные AR-приложения с привязкой к GPS-координатам, которые проецируют 3D-модели исчезнувших зданий и др. На смену экскурсиям-анимациям всё чаще приходят иммерсивные экскурсии. Тенденция геймификации привела к появлению квест-туров в различных их проявлениях.

Сегодня формы презентации наследия не всегда предполагают реальное существование объектов. Информационные технологии позволяют в виртуальном формате демонстрировать исторические события, восстанавливать архитектурные памятники, а также наблюдать этапы их трансформации в различные периоды времени. Многие современные музеи, расположенные в исторических постройках, оснащены инфокиосками, которые позволяют проследить эволюцию архитектурных стилей, историю разрушений, детально рассмотреть экспонаты и т.д. Так, например, в Старом замке в Гродно установлено 15 интерактивных инфокиосков, которые помогают посетителям самостоятельно получить информацию о представленных на витринах артефактах, рассмотреть 3D-модели экспонатов с разных сторон.

Современные технологии, используемые на объектах историко-культурного наследия, предлагают туристам дополнительные возможности. Например, в музее-усадьбе «Стары Менск» можно отправиться в 3D-тур по городу XI века, используя смартфон. Технология дополненной реальности позволяет на месте современного ландшафта «увидеть» деревянные постройки, улицу и даже жителей древнего поселения.

Особое значение приобретает получение персонализированного эмоционального опыта. Речь идет не столько о выборе индивидуальных туров и специализированных программ путешествий, сколько об индивидуально адаптированном взаимодействии туриста со средой, направленное на формирование глубокой субъективной связи с культурным контекстом через управляемые эмоциональные стимулы. Этому могут способствовать как

цифровые технологии, так и иммерсивные практики. В первом случае в качестве примера можно привести использование персонализированных AR-гидов, анализирующих поведение посетителя в режиме реального времени (выбор экспонатов для изучения, время остановки у экспонатов и т.д.) и адаптирующих контент под его поведение.

Индивидуальное взаимодействие с туристами предполагает выдачу именных цифровых грамот в некоторых музеях – в экспозиции «Конная железная дорога» Музея истории города Минска можно получить именной удостоверение кучера минской конки либо свидетельство посетителя экспозиции, инфотерминал в музее Янки Купалы выдает грамоту о посещении музея. Сохранить индивидуальные впечатления от отдыха помогают квест-буки с картами маршрутов, «паспорта туриста», которые можно получить на некоторых объектах туристского интереса.

Иммерсивные экскурсии представляют собой интерактивное посещение достопримечательностей с элементами театрализации и/или исторического квеста, иногда в сопровождении аудиогuida. Для полного погружения экскурсантам могут выдавать наушники, элементы одежды, реквизит и т.д. («Тайны города» в Гродно, «Новогрудская мистерия», «Ночной Несвиж» и др.).

Популярным сегодня форматом эмоционального погружения в эпоху стало проведение балов в белорусских замках, дворцово-парковых комплексах и усадьбах. Кроме традиционных балов в Национальном историко-культурном музее-заповеднике «Несвиж» и музее «Замковый комплекс «Мир», площадками для танцевальных вечеров с живой музыкой, играми, мастер-классами являются Жиличский исторический комплекс-музей, Коссовский дворцово-парковый комплекс, Новый замок в Гродно, музей «Лошицкая усадьба», «Музей-усадьба XIX в. Козелл-Поклевских» и др.

К актуальным проблемам развития туризма в Беларуси можно отнести:

- территориальные диспропорции и недостаточная развитость современной инфраструктуры туризма;
- наличие всего 4 объектов мирового наследия, включенных в Список ЮНЕСКО, при наличии большего количества потенциальных объектов;
- недостаточная вовлеченность в сферу туризма народной культуры, традиций, ремёсел и промыслов, исторической городской среды, сельской этнокультурной среды, природного ландшафта и т.д.;
- несовершенство маркетинга туристических услуг;
- слабый уровень цифровизации сферы туризма;
- дефицит квалифицированных кадров в большинстве сегментов сферы туризма и др.

Лекция 10

Инновационный менеджмент в туризме

1. *Роль инноваций в становлении и развитии туризма.*
2. *Направления инновационного менеджмента на уровне туристических организаций.*
3. *Инновации как предмет деятельности организаций и инновации в управлении этими организациями.*

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

Роль инноваций в становлении туризма велика в силу значительных трансформаций в этой сфере, связанных с глобализацией и появлением новых вызовов, а также активным развитием в последнее десятилетие таких новых форм, как, например, геологический и экологический туризм; при этом появление новых видов туристических продуктов и услуг вовсе не означает исчезновение ранее существовавших. В этой связи важно понимание всего круга возможностей осуществления инновационного менеджмента туристическими организациями.

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

Тактическое направление инновационного менеджмента, осуществляемое на уровне туристических организаций, предполагает

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

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

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

Универсально-функциональное направление инновационного менеджмента отличается от специфически-функционального тем, что в первом случае речь идет об использовании в управлении новейших разработок,

носящих универсальный характер. Они имеют значение безотносительно типа организации и стоящих перед ней конкретных задач.

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

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

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПО ТЕМАМ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Введение. Туризм как объект управления

Ключевые понятия:

Туристская индустрия, туристский продукт, менеджмент в туризме, туристский рынок, туристский спрос.

Основные вопросы:

1. Основные понятия: туризм, турист, экскурсант, туристская деятельность. Критерии их разграничения.
2. Классификация видов и форм современного туризма и их значение для управления.
3. Сущность, специфика и ключевые особенности менеджмента в сфере туризма как особого вида профессиональной деятельности.
4. Исторические этапы развития и современные тенденции менеджмента в туристской индустрии.
5. Компетенции современного менеджера туристского предприятия.

Литература:

1. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм" (квалификация (степень) "бакалавр") / П. В. Большаник. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191, [1] с. : табл., рис.

2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.

Тема 2. Функции и принципы менеджмента в туризме

Ключевые понятия:

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

Основные вопросы:

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

5. Функция контроля в организациях сферы туризма.
6. Основные принципы менеджмента в туризме. Общие и специальные принципы.

Литература:

1. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм" (квалификация (степень) "бакалавр") / П. В. Большаник. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191, [1] с. : табл., рис.

2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.

Тема 3. Субъекты туристской индустрии

Ключевые понятия:

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

Основные вопросы:

1. Сущность деятельности туристских организаций.
2. Туристские организации как объект управления.
3. Организационно-правовые основы деятельности туристских предприятий.
4. Сущность деятельности туроператоров.
5. Основные направления деятельности турагентов.

Литература:

1. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм" (квалификация (степень) "бакалавр") / П. В. Большаник. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191, [1] с. : табл., рис.

2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.

Тема 4. Менеджмент туристских дестинаций

Ключевые понятия:

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

Основные вопросы:

1. Понятие «туристская дестинация». Типы туристских дестинаций.
2. Сущность менеджмента туристских дестинаций.
3. Основные этапы менеджмента туристской дестинации.
4. Циклы развития туристской дестинации. Стратегии развития и продвижения туристских дестинаций.
5. Основные туристские дестинации Республики Беларусь.

Литература:

1. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм" (квалификация (степень) "бакалавр") / П. В. Большаник. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191, [1] с. : табл., рис.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.
3. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник / Т. В. Рассохина. – Москва : Советский спорт, 2014. – 247 с.

Тема 5. Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом

Ключевые понятия:

Туристский продукт, производство, разработка туристского продукта. Продвижение продукта в туризме, маркетинговые технологии в туризме.

Основные вопросы:

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

Литература

1. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие для студентов высших учебных заведениях, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм" (квалификация (степень) "бакалавр") / П. В. Большаник. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191, [1] с. : табл., рис.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.

Тема 6. Экскурсионное обслуживание в туризме

Ключевые понятия:

Экскурсия, экскурсионное обслуживание, экскурсионная деятельность, экскурсовод.

Основные вопросы:

1. Сущность понятия «экскурсия». Цели, задачи и формы экскурсионного обслуживания.
2. Классификация экскурсий.
3. Сущность понятия «экскурсионный менеджмент».
4. Характеристика направлений анимационной деятельности в туризме.
5. Экскурсионная анимация. Функции и основные виды экскурсионной анимации.
6. Экскурсионная деятельность туристических предприятий Республики Беларусь.

Литература:

1. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.
2. Пациенко, С. А. Экскурсионная деятельность кондитерских предприятий в контексте развития промышленного туризма в Республике Беларусь // Материалы III Международной научно-практической конференции "Перспективы развития туризма в современных условиях: мировые тенденции и региональные контексты" / редкол. И.Н.Воронович [и др.]. – Минск: Колорград, 2023. – С. 235 – 244 с.
3. Худницкая, Е. В. Экскурсоведение: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Туризм и гостеприимство» / Е. В. Худницкая. – Минск: РИВШ, 2021. – 346 с.

Тема 7. Объекты историко-культурного наследия как ресурс развития туризма

Ключевые понятия:

Историко-культурное наследие, материальное историко-культурное наследие, нематериальное историко-культурное наследие, аттрактивность объектов историко-культурного наследия.

Основные вопросы:

1. Сущность понятия и классификация объектов историко-культурного наследия.
2. Особенности использования объектов культурного наследия в туристской деятельности: потенциал, ограничения и факторы аттрактивности.
3. Основные принципы и задачи сохранения объектов наследия в условиях их туристско-рекреационного использования.
4. Информационное, кадровое и инфраструктурное обеспечение туризма на объектах историко-культурного наследия.
5. Уникальность объектов историко-культурного наследия Республики Беларусь.
6. Современные тенденции и форматы презентации историко-культурного наследия.

Литература:

1. Локотко, А. И. Маршруты белорусского туризма: историко-культурные ландшафты Беларуси / А. И. Локотко. – Минск: Беларуская навука, 2018. – 319 с.
2. Пациенко С. А. Историко-культурное наследие как ресурс туристической отрасли: актуальные форматы презентации // Перспективы развития туризма в современных условиях: ми ровые тенденции и региональные контексты : материалы V Меж дунар. науч.-практ. конф., Минск, 26 сент. 2025 г. / Национальное агентство по туризму ; редкол.: И. Н. Воронович (предс.) [и др.]. – Минск : Колорград, 2025. – 609 с. ISBN 978-985-35-0123-0. – С. 415 – 422.
3. Пациенко, С. А. Роль культурно-исторического наследия аристократии ВКЛ в развитии событийного туризма в Республике Беларусь / С. А. Пациенко // Навуковы пошук у сферы сучаснай культуры і мастацтва: матэрыялы навуковай канферэнцыі прафесарска-выкладчыцкага складу Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў (Мінск, 22 лістапада 2018 г. і 21 лістапада 2019 г.) / Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў. – Мінск, 2020. – С. 121 – 125.

Тема 8. Государственное регулирование в сфере туризма в Республике Беларусь

Ключевые понятия:

Система управления туризмом, государственное регулирование туристской деятельности, Государственные программы развития туризма.

Основные вопросы:

1. Цели и основные принципы государственного регулирования в сфере туризма в Республике Беларусь.
2. Система государственных органов, осуществляющих регулирование и управление в сфере туризма в Республике Беларусь, их компетенции.
3. Основные направления деятельности Национального агентства по туризму.
4. Нормативные документы, регулирующие туристскую деятельность в Республике Беларусь.
5. Приоритетные направления развития туризма в Республике Беларусь.

Литература:

1. Локотко, А. И. Маршруты белорусского туризма: историко-культурные ландшафты Беларуси / А. И. Локотко. – Минск: Беларуская навука, 2018. – 319 с.
2. Организация туризма : учебное пособие для студентов вузов / А. П. Дурович [и др.] ; под ред. А. П. Дуровича. - 3-е изд., стер. - Минск : Новое знание, 2006. - 639 с.

Тема 9. Развитие туризма в Республике Беларусь

Ключевые понятия:

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

Основные вопросы:

1. Понятие, цели и инструменты региональной туристской политики Республики Беларусь.
2. Специфика и главные туристические бренды в Брестской области.
3. Современное состояние и перспективы развития событийного, религиозного и активного туризма в Витебской области.
4. Основные туристские достопримечательности и событийные проекты Гомельской области.
5. Использование историко-культурного и природного потенциала Гродненской области в туристской индустрии.

6. Перспективные направления развития туризма в Минской области.
7. Потенциал историко-культурного и природного наследия Могилевской области для развития культурного и лечебно-оздоровительного туризма.

Литература:

1. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.
2. Новиков, В. С. Инновации в туризме : учебное пособие для студентов вузов / В. С. Новиков. - 3-е изд., испр. и доп. –Москва : Академия, 2010. – 207 с.

Тема 10. Инновационный менеджмент в туризме

Ключевые понятия:

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

Основные вопросы:

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

Литература:

1. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.
2. Новиков, В. С. Инновации в туризме : учебное пособие для студентов вузов / В. С. Новиков. - 3-е изд., испр. и доп. –Москва : Академия, 2010. – 207 с.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПО ТЕМАМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом:
 - основные этапы разработки и продвижения туристского продукта;
 - уникальность национального туристского продукта;
 - основные характеристики и ресурсы различных видов туризма в Беларуси;
 - агротуризм как перспективное направление развития туризма в стране.

2. Экскурсионное обслуживание в туризме:
 - последовательность основных этапов разработки экскурсионной программы;
 - основные различия между контрольным и индивидуальным текстом экскурсовода и их влияние на качество экскурсионного обслуживания;
 - факторы эффективности работы экскурсовода в условиях разнородной группы туристов с разными интересами и ожиданиями;
 - основные принципы туризма, учитываемые в практике экскурсионного обслуживания на объектах культурного и природного наследия.

3. Объекты историко-культурного наследия как ресурс развития туризма (4 ч.):
 - сущность и основные направления региональных программ сохранения и использования объектов историко-культурного наследия;
 - основные этапы и принципы разработки программ развития туризма на основе уникального наследия территорий;
 - роль и способы презентации объектов историко-культурного наследия в развитии регионального туризма.

4. Государственное регулирование в сфере туризма в Республике Беларусь:
 - особенности развития внутреннего и въездного видов туризма в Республике Беларусь;
 - основные виды туризма, развиваемые в Республике Беларусь;
 - региональная спецификация туризма;

- понятие, цели и инструменты региональной туристской политики Республики Беларусь;

5. Развитие туризма в Республике Беларусь (6 ч.):

- специфика и главные туристические бренды в Брестской области;
- современное состояние и перспективы развития событийного, религиозного и активного туризма в Витебской области;
- основные туристские достопримечательности и событийные проекты как драйверы развития туризма в Гомельской области;
- методы и примеры использования историко-культурного и природного потенциала Гродненской области в туристской индустрии;
- особенности и перспективные направления развития туризма в Минской области;
- потенциал историко-культурного и природного наследия Могилевской области для развития культурного и лечебно-оздоровительного туризма.
- Минск как главный туристический центр страны.

6. Инновационный менеджмент в туризме:

- анализ инноваций в деятельности белорусских организаций туристической сферы;
- основные направления инновационного менеджмента в Республике Беларусь;
- примеры инновационного менеджмента в мировой практике туризма.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

10 баллов - десять:

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

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

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

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

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

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

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

9 баллов - девять:

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

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

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

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

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

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и

направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

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

8 баллов - восемь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

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

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

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

7 баллов - семь:

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

- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

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

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

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

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

6 баллов - шесть:

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

5 баллов - пять:

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

4 балла - четыре:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;
- работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла - три:

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

2 балла - два:

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

1 балл - один:

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

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

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

32. Понятие «туристский продукт» и его структура. Жизненный цикл туристского продукта.
33. Особенности производства и потребления продукта в туризме.
34. Туристские услуги: основные и дополнительные.
35. Понятие «туристская дестинация». Характерные черты дестинации.
36. Основные фазы развития туристской дестинации.
37. Менеджмент туристских дестинаций.
38. Ресурсы формирования туристских дестинаций.
39. Инновационный менеджмент в туризме.
40. Типология инноваций в туризме.
41. Маркетинг в сфере туризма.
42. Экскурсионный менеджмент.
43. Особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности.
44. Экскурсия как туристский продукт.

ТЕМАТИКА НАУЧНЫХ РАБОТ

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

1. Особенности управленческого труда в сфере туризма.
2. Влияние внешних факторов на развитие предприятия сферы туризма.
3. Организация инклюзивного туризма в Республике Беларусь: современное состояние и перспективы.
4. Специфика применения организационно-административных методов управления в туризме.
5. Особенности стратегического управления в организациях сферы туризма.
6. Специфика управления персоналом в организациях сферы туризма
7. Формирование имиджа организации сферы туризма.
8. Управление репутацией туроператора в цифровой среде.
9. Психология потребителя в туризме и её влияние на управленческие решения.
10. Мотивация персонала в туристической компании: современные подходы.
11. Управление конфликтами в коллективе организации сферы туризма: специфика и методы разрешения.
12. Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации сферы туризма.
13. Менеджмент событийного туризма: на примере фестиваля/события, проводимого в Беларуси.
14. Агротуризм в Республике Беларусь: особенности управления и развития.
15. Разработка и продвижение гастрономического тура как специализированного туристского продукта.
16. Управление проектами в сфере экологического туризма.
17. Развитие спортивного туризма в Республике Беларусь.
18. Особенности создания и функционирования туристических кластеров в Республике Беларусь.
19. Организационно-управленческие особенности мероприятий в сфере МІСЕ-туризма.
20. Инновационная деятельность как фактор развития туризма.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ Дневная форма обучения

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов			Форма контроля знаний
		Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	
1.	Введение. Туризм как объект управления	2	2		
2.	Функции и принципы менеджмента в туризме	2	2		
3.	Субъекты туристской индустрии	2	2		
4.	Менеджмент туристских дестинаций	4	2		
5.	Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом	4	2	2	устный опрос
6.	Экскурсионное обслуживание в туризме	2	2	2	доклад
7.	Объекты историко-культурного наследия как ресурс развития туризма	4	2	4	презентация
8.	Государственное регулирование в сфере туризма в Республике Беларусь	2	2	2	устный опрос
9.	Развитие туризма в Республике Беларусь	6	2	6	защита проекта
10.	Инновационный менеджмент в туризме	2	2	2	аналитический доклад
Всего...		30	20	18	26

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Заочная форма обучения

Номер темы	Название темы	Количество часов для дневной формы получения образования	Количество аудиторных часов			Количество часов для самостоятельного изучения учебного материала
			Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	
1.	Введение. Туризм как объект управления	4	2			2
2.	Функции и принципы менеджмента в туризме					
3.	Субъекты туристской индустрии					
4.	Менеджмент туристских дестинаций	8	2	2		4
5.	Туристский продукт: создание и управление жизненным циклом	8			2	6
6.	Экскурсионное обслуживание в туризме	6	2			4
7.	Объекты историко-культурного наследия как ресурс развития туризма					
8.	Государственное регулирование в сфере туризма в Республике Беларусь	6			2	4
9.	Развитие туризма в Республике Беларусь	10		2		8
10.	Инновационный менеджмент в туризме	6		2		4
Всего...		42	6	6	4	32

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Большаник, П. В. Менеджмент в туристских организациях : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 "Туризм" (квалификация (степень) "бакалавр") / П. В. Большаник. - Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.
2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туристической индустрии : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, О. В. Ежель. – Минск : РИВШ, 2022 – 420 с.

Дополнительная

1. Воронкова, Л. П. История туризма и гостеприимства : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки специальностям «Туризм» и «Сервис» / Л. П. Воронкова. - Москва : Кнорус, 2021. - 347 с.
2. Локотко, А. И. Маршруты белорусского туризма: историко-культурные ландшафты Беларуси / А. И. Локотко. – Минск: Беларуская навука, 2018. – 319 с.
3. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для академического бакалавриата / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 282 с.
4. Новиков, В. С. Инновации в туризме : учебное пособие для студентов вузов / В. С. Новиков. - 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Академия, 2010. – 207 с.
5. Организация туризма : учебное пособие для студентов вузов / А. П. Дурович [и др.] ; под ред. А. П. Дуровича. - 3-е изд., стер. – Минск : Новое знание, 2006. - 639 с.
6. Пациенко С. А. Историко-культурное наследие как ресурс туристической отрасли: актуальные форматы презентации // Перспективы развития туризма в современных условиях: ми ровые тенденции и региональные контексты : материалы V Меж дунар. науч.-практ. конф., Минск, 26 сент. 2025 г. / Национальное агентство по туризму ; редкол.: И. Н. Воронович (предс.) [и др.]. – Минск : Колорград, 2025. – 609 с. ISBN 978-985-35-0123-0. – С. 415 – 422.
7. Пациенко, С. А. Экскурсионная деятельность кондитерских предприятий в контексте развития промышленного туризма в Республике Беларусь // Материалы III Международной научно-

- практической конференции "Перспективы развития туризма в современных условиях: мировые тенденции и региональные контексты" / редкол. И.Н.Воронович [и др.]. – Минск: Колорград, 2023. – С. 235 – 244 с.
8. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник / Т. В. Рассохина. –Москва : Советский спорт, 2014. – 247 с.
 9. Туристские регионы Беларуси / редкол.: Г. П. Пашков [и др.]; под общ. ред. И. И. Пирожника. – Минск: БелЭН, 2008. – 600 с.
 - 10.Худницкая, Е. В. Экскурсоведение: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Туризм и гостеприимство» / Е. В. Худницкая. – Минск: РИВШ, 2021. – 346 с.

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

Степень усвоения учебного материала по дисциплине определяется в рамках текущего контроля успеваемости, текущей и промежуточной аттестации. Текущий контроль успеваемости предполагает письменный опрос во время семинарских занятий. Итоговый контроль знаний студентов в рамках промежуточной аттестации проводится в форме экзамена.

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

- устный опрос во время семинарских занятий с целью определения уровня теоретических знаний студентов по отдельным темам учебной дисциплины (фронтальный/индивидуальный опрос, дискуссия);
- письменный опрос;
- подготовка и демонстрация мультимедийных презентаций;
- написание эссе;
- анализ мини-кейсов;
- защита выполненных на практических занятиях работ (проектов).

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

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

- самостоятельное изучение учебно-методической и научной литературы;
- поиск актуальной информации по проблемам менеджмента туризма в периодических изданиях и интернет-источниках;
- подготовка материалов к выступлениям на семинарских занятиях;
- подготовка к устным и письменным опросам;
- написание аналитических докладов;
- ознакомление с нормативно-правовыми актами, статистическими данными, касающимися сферы туризма в Республике Беларусь;
- разработка авторских проектов;
- написание научных статей, тезисов, докладов на студенческие научные конференции.