



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Социально-культурный сервис»

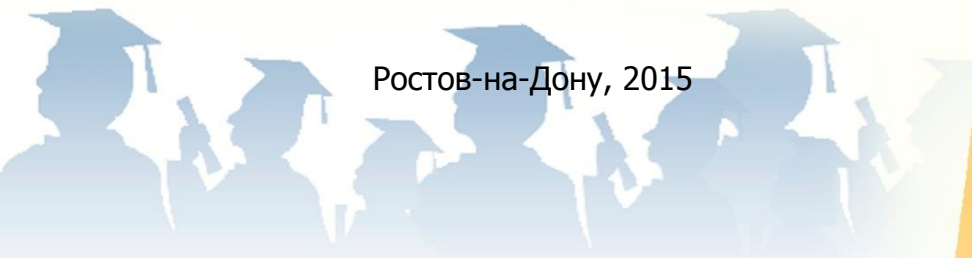
## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

К ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ  
по дисциплине

**«Менеджмент в сервисе»**

Автор  
Бородай В.А.

Ростов-на-Дону, 2015





## Аннотация

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения, обучающихся по направлению 100100 «Сервис»

## Автор

Доктор социологических наук,  
профессор Бородай В.А.





## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>5</b>
Раздел I Теоретические основы менеджмента в сервисе ...	5
Тема 1. Развитие теории и практики управления.....	5
Тема 2. Элементы организации и процесса управления.....	7
Тема 3. Основные принципы и функции менеджмента в сервисе.....	7
Тема 4. Формирование целей организации. Планирование как функция менеджмента в сервисе .....	8
Тема 5. Организационная структура как фактор эффективности управленческой деятельности. Контроль как функция менеджмента в сервисе .....	10
Раздел II Технологии менеджмента в сервисе .....	12
Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента в сервисе.....	12
Тема 7. Коммуникации в менеджменте в сервисе .....	14
Тема 8. Сущность и правила делегирования в менеджменте сервиса.....	15
Тема 9. Мотивация в системе управленческой деятельности в сервисе.....	17
Тема 10. Стили руководства и оценка деятельности .....	18
<b>ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>21</b>
1. Основная литература .....	21
2. Дополнительная литература .....	21



## ВВЕДЕНИЕ

Семинарское занятие в вузе - форма самостоятельной работы студентов, позволяющая приобщить студентов к научному использованию источников и литературы. Семинар это форма творческой работы, позволяющая к тому же и закрепить и углубить имеющиеся знания. Следует разумно организовывать работу по подготовке к семинарскому занятию. К теме каждого семинара даётся определённый план, состоящий из нескольких вопросов, рекомендуется список литературы. Работу следует организовать в следующей последовательности:

Прочтение рекомендованных глав из различных учебников. Ознакомление с рекомендованной литературой из обязательного списка.

Чтение и анализ каждого источника. Прежде всего, следует ознакомиться с методическими указаниями к каждому семинару. Выводы должны делаться самостоятельно. Критическое отношение (конечно, обдуманное) является обязательным элементом научной аналитической работы.

Подготовьте ответы на каждый вопрос плана. Каждое положение ответа подтверждается (если форма семинара это предусматривает) выдержкой из источника литературы. Подготовку следует отразить в виде плана в тетради подготовки к семинарам. Следует продумать ответы на так называемые «проблемно-логические» задания. Если преподавателем поручено подготовить доклад или сообщение по какой-то указанной теме, то он готовится и в письменной и в устной форме (в расчете на 5-7 минут сообщения). После этого он должен быть обсуждён на семинаре на предмет полноты, глубины раскрытия темы, самостоятельности выводов, логики развития мысли. На семинарском занятии приветствуется любая форма вовлечённости: участие в обсуждении, дополнения, критика - всё, что помогает более полному и ясному пониманию проблемы.



## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Раздел I Теоретические основы менеджмента в сервисе

#### Тема 1. Развитие теории и практики управления

- 1.1 Понятие и содержание менеджмента в сервисе
- 1.2 Истоки возникновения современного менеджмента
- 1.3 Развитие школ управления
- 1.4 Национальные особенности менеджмента

#### Доклады:

1. Школа научного управления (1885-1920г.)
2. Классическая школа (1920-1950гг.)
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930г. по настоящее время)
4. Количественная школа (1950 г. по настоящее время)
5. Процессный подход в менеджменте
6. Системный подход в менеджменте
7. Ситуационный подход в менеджменте
8. Опыт управления экономикой в России

#### Контрольные вопросы:

**1. Какими факторами обусловлено возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности (несколько вариантов):**

1. общественное разделение труда;
2. дифференциацией индивидуальной (семейной) организации производства;
3. увеличением масштабов производства (замена ручного труда машинами;

**2. Что не относится к категории «субъекты менеджмента» (несколько вариантов):**



## Организация туристской деятельности

1. менеджеры;
2. организация;
3. принципы менеджмента;

### **3. Что является объектом менеджмента в сервисе:**

1. менеджеры;
2. организация;
3. рыночное пространство;

### **4. Укажите верное определение школы человеческих отношений:**

1. это школа связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделированием и вычислительной техники;

2. это школа управления межличностными отношениями и применением психологии и социологии;

3. главная идея этой школы состоит в том, что ни одно действие не принимается в изоляции от других; каждое решение имеет последствия для всей системы;

### **5 . Что понимается под термином «менеджмент»?**

1. область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов;

2. область знаний и профессиональной деятельности, направленных на производство конкурентоспособной продукции организацией;

3. область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование команды менеджеров по выпуску и реализации конкурентоспособной продукции;

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.2; 1.4; 1.5; 2.1; 2.2; 2.6; 2.7;]



## **Тема 2. Элементы организации и процесса управления в сервисе**

### **Тема 3. Основные принципы и функции менеджмента в сервисе**

- 3.1 Объективная основа принципов менеджмента в сервисе
- 3.2 Понятие и виды функций менеджмента в сервисе
- 3.3 Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента в сервисе
- 3.4 Состав и содержание технологических функций менеджмента в сервисе

#### **Доклады:**

- 1. Общие принципы менеджмента в сервисе
- 2. Содержание процесса управления инновациями в сервисе
- 3. Принцип ориентации на потребителя
- 4. Принцип социальной ответственности
- 5. Общие функции менеджмента в сервисе
- 6. Соотношение основных функций по масштабам и значимости деятельности
- 7. Поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента в сервисе

#### **Контрольные вопросы:**

### **1. В теории управления общие функции управления в сервисе характеризуются следующими особенностями (несколько вариантов):**

- 1. связаны со спецификой объекта управления
- 2. состав общих функций управления не зависит от объекта управления в сервисе
- 3. выполняются в отдельной организационной подсистеме
- 4. применяются комплексно по отношению ко всем объектам управления

### **2. Руководство организации принимает решение о производстве новой продукции и доводит это решение до непосредственных исполнителей. В данном случае действия руководства основаны на принципе ...**

- 1. дисциплины;



## Организация туристской деятельности

2. плановости;
3. коллегиальности.
4. централизации;

**3. Функции, связанные с характером производственных отношений в коллективе, поведенческими аспектами называют:**

1. технологическими;
2. ассоциативными
3. социально-психологическими;
4. изотермическими;

**4. Что относится к социально-психологическим функциям менеджмента в сервисе (несколько вариантов)?**

1. делегирование;
2. коммуникации;
3. мотивация;
4. решения;

**5. Позиция предпринимателей - «дело бизнеса есть бизнес», сочетающаяся с соблюдением норм загрязнения окружающей среды, требований безопасности продукции, уплаты налогов, минимального размера оплаты труда соотносится с принципом:**

1. системности;
2. социальной ответственности;
3. эффективности;
4. мотивации;

**Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.5; 2.1; 2.4; 2.5; 2.7;]

## **Тема 4. Формирование целей организации. Планирование как функция менеджмента в сервисе**

4.1 Основные понятия и категории стратегического менеджмента в сервисе

4.2 Сценарий стратегического управления в сервисе

4.3 Сущность функции «планирование» в сервисе





## Организация туристской деятельности

### 4.4 Виды планирования; процесс планирования

#### **Доклады:**

1. Процесс выработки и реализации стратегических решений
2. Функциональные стратегии компании
3. Формирование миссии предприятия
4. Формулировка философии и предпринимательской политики
5. Анализ потенциала организации
6. Обязательные требования к разработке стратегий
7. Реализация стратегического плана

#### **Контрольные вопросы:**

#### **1. Стратегия обратной вертикальной интеграции подразумевает:**

1. увеличение расходов на координацию деятельности компании
2. начало деятельности в отличных от базовых отраслях
3. объединение предшествующих стадий технологической цепи
4. изменения продукта и рынка и не затрагивающие отрасли

#### **2. В теории менеджмента планирование как функция менеджмента в сервисе и стадия процесса управления включает следующие этапы (несколько вариантов):**

1. составление графика выполнения работ
2. определение целей деятельности
3. анализ причин отклонений фактических значений показателей от плановых
4. обеспечение ресурсами

#### **3. Качественно выраженную совокупность основных целей и предпринимательских намерений предприятия принято называть:**

1. миссией организации;
2. оперативным менеджментом;
3. структурой организации;
4. делегированием;



**4. Под инновационным потенциалом организации понимается...**

1. инновационная деятельность предприятия;
2. совокупность инновационных ресурсов;
3. ее технико-технологический уровень;

**5. Что является целью SWOT-анализа:**

1. определение и изучение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка;
2. определение конкурентоспособности поставщиков продукции для предприятия;
3. привлечение капитала в бизнес в виде прямых инвестиций и средств акционеров;

**Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.3; 1.4; 1.6; 2.2; 2.5; 2.7;]

**Тема 5. Организационная структура как фактор эффективности управленческой деятельности в сервисе.  
Контроль как функция менеджмента в сервисе**

5.1 Организационная структура и схема сервисной организации

5.2 Факторы, влияющие на формирование организационной схемы в сервисе

5.3 Управленческая функция контроля в сервисе

5.4 Характеристики эффективной системы контроля в сервисе

**Доклады:**

1. Основные организационные структуры
2. Технологии в создании организационной схемы в сервисе
3. Три этапа контроля. типы контроля
4. Три подхода к контролю
5. Основные элементы организационной структуры
6. Проектные и матричные структуры
7. Командные структуры



8. Технологии в создании организационных схем в сервисе

**Контрольные вопросы:**

**1. В менеджменте сервиса на выбор оргструктуры влияет:**

1. величина штата сотрудников
2. масштаб производственной деятельности организации
3. организационно-правовая форма
4. размер уставного капитала

**2. Матричная структура управления организацией характеризуется одновременным подчинением исполнителей двум руководителям (несколько вариантов):**

1. руководителю службы управления персоналом
2. руководителю высшего звена
3. функциональному руководителю
4. руководителю проекта

**3. Укажите верное определение организационной структуры сервисного предприятия:**

1. формальная схема организации, по которой подразделяются, группируются и координируются рабочие задания;
2. процесс разработки или изменения полномочий структурных подразделений;
3. процесс выработки властных полномочий, связанных с децентрализацией;

**3. Укажите из приведенного верное определение «департаментализация»:**

1. неразрывная линия властных полномочий, связывающая верхние уровни организации с нижними и определяющую порядок их подотчетности;
2. порядок определения сколькими подчиненными может эффективно руководить тот или иной менеджер;
3. основа, на которой происходит группирование отдельных рабочих заданий для достижения целей организации;

**4. При каких из приведенных тенденциях следует принимать решения в условиях централизации:**

1. организации грозит кризис или существует риск



банкротства;

2. подразделения компании географически расположены в отдаленных регионах;

3. внешняя ситуация сложная и неопределенная;

**5. Норма, определяющая сколькими подчиненными может эффективно руководить тот или иной менеджер называется:**

1. нормой управляемости;

2. нормой системности;

3. нормой делегирования;

4. нормой полярности;

**Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.3; 1.4; 1.6; 2.2; 2.5; 2.6;]

## **Раздел II Технологии менеджмента в сервисе**

### **Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента в сервисе**

6.1 Понятие решения, типология управленческих решений

6.2 Процесс принятия рациональных решений в менеджменте

6.3 Формы регламентации управленческой деятельности в сервисе

**Доклады:**

1. Основные способы определения причин возникновения проблемы

2. Разработка вариантов решения, их оценка

3. Констатация возникновения проблемы, ее описание

4. Контроль за осуществлением решения и за получением ожидаемых результатов

**Контрольные вопросы:**

**1. Выберете из приведенных утверждений верное**



**определение понятия «решение в менеджменте»:**

1. управленческое решение это один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента

2. управленческое решение это анализ работы служб и подразделений предприятия

3. управленческое решение это соотношение между полезным эффектом деятельности фирмы и затратами

**2. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения в сервисе могут быть:**

1. только количественные показатели;

2. только качественные показатели;

3. только показатели рентабельности;

4. как количественные, так и качественные показатели;

**3. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с:**

1. планированием реализации решения на будущий период;

2. проведением корректировки деятельности организации;

3. планированием будущего управленческого решения;

4. организацией выполнения решения;

**4. В тех случаях принятия управленческого решения, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами, обычно применяются методы:**

1. теории игр;

2. информационного программирования;

3. экспертных оценок;

4. математического моделирования;

**5. Управленческие решения в сервисе не могут принимать форму**

1. совета,

2. делегирования полномочий,

3. устного распоряжения

4. приказа

**Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.5; 2.2; 2.4; 2.7;]



## **Тема 7. Коммуникации в менеджменте сервиса**

- 7.1 Понятие и сущность коммуникаций в сервисе
- 7.2 Структура процесса коммуникаций
- 7.3 Коммуникационные барьеры и их преодоление
- 7.4 Информационные системы в организациях

### **Доклады:**

- 1. Макробарьеры коммуникаций в сервисе
- 2. выбор канала передачи информации
- 3. Микробарьеры коммуникаций в сервисе
- 4. Информационная система – ключевой структурный компонент коммуникационных процессов в организации
- 5. Развитие информационных потребностей организации
- 6. Коммуникационные сети в сервисе
- 7. Обеспечение эффективного обмена информацией
- 8. Регулирование и рационализация информационных потоков

### **Контрольные вопросы:**

#### **1. Что означает коммуникация в менеджменте?**

- 1. разновидность валютно-денежных операций;
- 2. обмен информацией при обеспечении реализации управленческих функций;
- 3. вид стиля руководства, определяемый личностью руководителя;
- 4. процесс формирования структуры управления организацией;

#### **2. Определите, какие характеристики относятся к формальным коммуникациям:**

- 1. определяются политикой, правилами, должностными инструкциями и другими документами организации;
- 2. осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками в организации;

#### **3. Координационные действия по управлению**



**производственно-хозяйственным механизмом в организации осуществляются посредством:**

1. внедрения эффективной системы премирования;
2. проведения совещаний, личных контактов между руководителями;
3. снижения затрат на производство и реализацию продукции;
4. вынесение решения соответствующих вопросов на общее собрание акционеров этой организации;

**4. По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации:**

1. от руководителей к подчиненным;
2. от подчиненных к руководителям;
3. от отдела снабжения в отдел кадров;

**5. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны начальника цеха начальнику участка?**

1. восходящая коммуникация
2. горизонтальная коммуникация
3. нисходящая коммуникация

**Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.2; 1.3; 1.5; 2.1; 2.4; 2.5; 2.6;]

## **Тема 8. Сущность и правила делегирования в менеджменте сервисных организаций**

- 8.1 Сущность делегирования
- 8.2 Виды полномочий
- 8.3 Централизация и децентрализация задач управления в сервисе
- 8.4 Эффективность делегирования в сервисе

**Доклады:**

1. Цели делегирования
2. Линейные полномочия
3. Штабные полномочия



## Организация туристской деятельности

4. Функциональное разделение задач управления
5. Дивизиональное разделение задач управления
6. Региональное разделение задач управления
7. Фазовое разделение задач управления
8. Причины низкой эффективности делегирования
9. Основные факторы успешного делегирования

### Контрольные вопросы:

#### **1. Укажите верное определение понятия «делегирование»:**

1. процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации;
2. передача задач и полномочий сверху вниз лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность за их выполнение;
3. процесс выявления потребностей менеджеров в ходе выполнения работ по формированию структуры организации;

#### **2. Что из приведенного не относится к целям делегирования (несколько вариантов)**

1. активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников;
2. разгрузить вышестоящих руководителей от текущих дел, создать условия для решения стратегических и перспективных задач;
3. увеличить заработную плату менеджерам;
4. повысить дееспособность нижестоящих звеньев;

#### **3. Что относится к понятию «децентрализации» задач управления:**

1. концентрация задач управления;
2. инновационность задач управления;
3. разделение задач управления;
4. оценка квалификационного уровня менеджеров;

#### **4. Что относится к причинам низкой эффективности делегирования (несколько вариантов)**

1. отсутствие у руководителей доверия к подчиненным;
2. производительность труда;
3. трудности осуществления контроля;





**5. Нежелание руководителей делегировать полномочия обусловлено следующими причинами:**

1. боязнь риска;
2. отсутствие доверия к подчиненным;
3. общее, ясное понимание целей;
4. «сильные» личности представляют угрозу;

**Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.2; 1.3; 1.6; 2.4; 2.5; 2.7;]

**Тема 9. Мотивация в системе управленческой деятельности в сервисе**

- 9.1 Основные понятия и теории мотивации
- 9.2 Содержательные теории мотивации
- 9.3 Процессуальные теории мотивации
- 9.4 Система мотивации организации в сервисе

**Доклады:**

1. Иерархия потребностей А.Маслоу
2. Теория ожиданий В.Врума
3. Теория потребностей Д.Мак-Клелланда
4. Двухфакторная теория Ф.Герцберга
5. Теория справедливости
6. Модель Портера-Лоулера
7. Элементы материального стимулирования

**Контрольные вопросы:**

**1. Укажите из приведенного верное определение понятия «мотивация»:**

1. процесс выявления показателей эффективности деятельности организации;
2. процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
3. процесс установления горизонтальных связей в структуре управления организацией;



**2. Определите, какие из приведенных характеристик относятся к процессуальным теориям мотивации:**

1. теория основывается на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации;
2. теория отражает механизмы мотивации;
3. теория отражает нигилистический подход к мотивации;

**3. Определите, какие из приведенных характеристик относятся к содержательным теориям мотивации:**

1. теория основывается на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации;
2. теория отражает механизмы мотивации;
3. теория отражает нигилистический подход к мотивации;

**4. Мотивация, как функция менеджмента в сервисе подразумевает:**

1. ресурсное обеспечение предприятия;
2. анализ потребностей работников;
3. побуждение работников к целенаправленной деятельности;
4. координацию деятельности предприятия;

**5. Содержательные теории мотивации основаны на анализе:**

1. стратегии развития персонала;
2. потребностей человека;
3. категорий конкретного конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности;
4. причины существования организации;

**Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.3; 1.4; 1.6; 2.1; 2.4; 2.5; 2.6;]

**Тема 10. Стили руководства и оценка деятельности**

- 10.1 Понятие и виды стилей руководства
- 10.2 Формы коллегиальности в менеджменте сервиса
- 10.3 Способы оценки руководителей
- 10.4 Конфликты в организации и способы их устранения



### **Доклады:**

1. Авторитарный стиль руководства
2. Демократический стиль руководства
3. Либеральный стиль руководства
4. Ситуационное лидерство
5. Коллегиальность в управлении
6. Факторы эффективности проведения заседаний коллегиальных органов
7. Количественные и качественные методы оценки руководителей
8. Типы конфликтов в организации
9. Структурные методы разрешения конфликтных ситуаций
10. Межличностные стили разрешения конфликтов

### **Контрольные вопросы:**

#### **1. Что называют «решеткой» менеджмента?**

1. графическое сочетание факторов конкурентоспособности и стилей руководства на рыночном пространстве;
2. графическое сочетание факторов заботы руководителя о производстве и о людях;
3. графическое сочетание вертикальной и горизонтальной коллегиальности в управлении;

#### **2. Демократический стиль руководства сервисными организациями характерен при следующих условиях:**

1. мотивация практически отсутствует;
2. мотивация основана на использовании материальных и социально-психологических потребностей;
3. мотивация основана на беспрекословном подчинении;

#### **3. Авторитарный стиль руководства в сервисном коллективе характерен при следующих условиях:**

1. подчиненные не привлекаются к управлению;
2. подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению;
3. создается вид, что подчиненные участвуют в управлении;

#### **4. Либеральный стиль руководства характерен для следующих коллективов:**

1. работники в коллективе заинтересованы в получении



## Организация туристской деятельности

результатов, инициативны и ответственны;

2. в группе не развиты материальные и высшие потребности; часто приходится работать в экстремальных ситуациях;

3. в группе не определяются четкие цели, «размыта» роль группы в производственном процессе;

### **5. В соответствии с теорией "X" Д.МакГрегора руководитель исходит из того, что**

1. у человека имеются возможности развития, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации,

2. средний человек от природы эгоистичен и ему нет дела до потребностей и проблем организации

### **Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.5; 1.6;2.2; 2.4; 2.6;]



## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **1. Основная литература**

1.1 Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова., Менеджмент в туризме: Учебное пособие. М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М. ISBN 978-5-98281-118-9. 2014

1.2 Т.О. Соломанидина, Организационная культура компании: Учеб. пособие М.: ИНФРА-М, ISBN 978-5-16-002818-7. 2010

1.3 С.С. Скобкин. Менеджмент в туризме: Учебное пособие М.: Магистр, ISBN 978-5-9776-0020-0 2011

1.4 В.П. Киседобрев, О.Н. Кострюкова, А.В. Киседобрев. Менеджмент в туризме: Учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, ISBN 978-5-16-006294-5. 2013

1.5 Г.А. Резник, А.И. Маскаева, Ю.С. Пономаренко. Сервисная деятельность: Учебник. М.: НИЦ Инфра-М. ISBN 978-5-16-005710-1. 2013

1.6 Чудновский А.Д., Жукова М.А. Управление индустрией туризма России в современных условиях.- М.: Кнорус, 2010.

### **2. Дополнительная литература**

2.1 Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. Менеджмент гостеприимства: Учебное пособие. М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, ISBN 978-5-8199-0441-1. 2010

2.2 Н.А. Зайцева. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие. М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М. ISBN 978-5-91134-747-5. 2013

2.3 Баумгартен Л.В., Красноженова Г.Ф. Корпоративная культура и управление персоналом в туризме: теория и практика: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М. ISBN 978-5-16-011055-4. 2012

2.4 Г.А. Резник, А.И. Маскаева, Ю.С. Пономаренко. Сервисная деятельность: Учебник. М.: НИЦ Инфра-М. ISBN 978-5-16-005710-1. 2013

2.5 Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Гостиничный менеджмент: Учебное пособие. М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М. ISBN 978-5-98281-410-4. 2015