

СОГЛАСОВАНА

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «19» декабря 2024 г. № 6)

АКТУАЛИЗИРОВАНА

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕНА

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «27» декабря 2024 г. № 56

УТВЕРЖДЕНА

актуализированная версия
приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

Рабочая программа дисциплины **«Экскурсионный менеджмент: управление впечатлениями и продажами»**

направление

43.03.02 Туризм

направленность (профиль)

Управление в индустрии туризма

уровень образования

высшее образование - бакалавриат

форма обучения

очная

год набора

2025

Санкт-Петербург

2024



**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат
029D2AE30011B46997424A3587152A1CB0
Действителен с 18.03.2026 по 18.06.2027
Владелец АНО ВО "МБИ ИМЕНИ АНАТОЛИЯ
СОБЧАКА"

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	3
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*	5
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
5.1 Рекомендуемая литература	8
5.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства	8
5.3 Перечень информационных справочных систем (ИСС) и современных профессиональных баз данных (СПБД)	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	Ошибка! Закладка не определена.
8. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	Ошибка! Закладка не определена.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель:	сформировать у студентов комплекс управленческих, маркетинговых и коммуникационных компетенций для проектирования, организации, продвижения и реализации экскурсионных продуктов, а также научить управлять клиентским опытом и выстраивать эффективные продажи экскурсионных услуг с учётом специфики разных целевых аудиторий и каналов дистрибуции
--------------	---

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.09 Экскурсионный менеджмент: управление впечатлениями и продажами относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Способен организовывать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности	ПК-1.1 способен организовать деятельность исполнителей при реализации проектов и программ в сфере туризма	Знать: принципы организации работы исполнителей в туристской сфере (распределение ролей, зоны ответственности, регламенты взаимодействия), типовые модели управления экскурсионными проектами (линейная, матричная, проектная структура, аутсорсинг подрядчиков), стандарты качества и обслуживания в экскурсионной деятельности (профессиональные стандарты экскурсовода, требования к безопасности, этические нормы), методы планирования ресурсов для экскурсионных программ (персонал, транспорт, оборудование, площадки), нормативно-правовые требования к организации экскурсионной деятельности (допуски, разрешения, страхование, требования к маршрутам), способы мотивации и контроля работы исполнителей (KPI, чек-листы, обратная связь, дисциплинарные процедуры), технологии координации в условиях изменяющихся внешних факторов (погода, загруженность объектов, форс-мажор), инструменты оперативного управления и реагирования на отклонения от плана; Уметь: уметь формировать команду исполнителей под конкретный экскурсионный проект (подбор экскурсоводов, гидов-переводчиков, водителей, технических специалистов), распределять задачи и устанавливать сроки с учётом специфики маршрута и целевой аудитории, выстраивать регламенты взаимодействия между участниками (сценарии коммуникации, точки синхронизации, порядок эскалации проблем), планировать загрузку и ротацию персонала, контролировать соблюдение стандартов качества и безопасности на всех этапах реализации программы, оперативно корректировать план при отклонениях (перенос точек, замена объектов, перераспределение ресурсов), выстраивать систему сбора и обработки обратной связи от исполнителей и клиентов для улучшения сервиса,

		обосновывать управленческие решения по изменению состава команды или формата программы на основе данных и ограничений проекта; Владеть: навыками составления графиков работы и маршрутных листов для исполнителей, приёмами постановки задач и проведения инструктажей (вводные брифинги, памятки, чек-листы готовности), инструментами координации и коммуникации в режиме реального времени (мессенджеры, трекаеры задач, мобильные приложения, радиосвязь), методами контроля качества работы исполнителей (наблюдение, тайный гость, аудиозапись экскурсий, анкеты оценки), техниками разрешения конфликтных ситуаций и управления стрессом в команде, способами расчёта и распределения ресурсов под разные типы экскурсионных программ (пешеходные, автобусные, тематические, инклюзивные), алгоритмами реагирования на форс-мажорные обстоятельства (план Б, контакты экстренных служб, резервные подрядчики), практиками оценки эффективности работы команды (анализ жалоб, конверсия повторных обращений, NPS, соблюдение тайминга), инструментами документирования и отчётности по проекту (акты выполненных работ, журналы инструктажей, фотофиксация, отчёты по отклонениям), методами интеграции подрядчиков и внешних исполнителей в единый процесс (договоры, SLA, критерии приёмки услуг).
	ПК-1.2 способен принимать управленческие решения при организации туристской деятельности.	Знать: типовые управленческие ситуации и проблемные точки в организации экскурсионной и туристской деятельности (срывы сроков, неявка подрядчиков, изменение погодных условий, превышение бюджета, жалобы клиентов, перегрузка объектов показа), методы принятия управленческих решений (экспертные оценки, дерево решений, матрица приоритетов, метод Дельфи, анализ «затраты — выгоды», SWOT, PEST), алгоритмы оперативного и стратегического управления в туризме (цикл PDCA, методика SMART для постановки целей, каскадирование задач), критерии оценки эффективности управленческих решений в экскурсионном бизнесе (NPS, конверсия, средний чек, повторные продажи, соблюдение SLA, рентабельность маршрута), нормативно-правовые и отраслевые ограничения, влияющие на выбор управленческих альтернатив (лицензирование, требования безопасности, правила доступа на объекты, санитарные и противопожарные нормы), модели распределения ответственности и полномочий в туристских проектах (матрица RACI, регламенты эскалации), инструменты сбора и интерпретации данных для управленческих решений (аналитика бронирования, отзывы, статистика посещаемости, отчёты подрядчиков), принципы риск-менеджмента в экскурсионной деятельности и способы минимизации последствий управленческих ошибок; Уметь: диагностировать проблему в туристском проекте и выделять ключевые факторы, влияющие на ситуацию, формулировать альтернативные варианты управленческих решений с учётом ограничений по времени, бюджету и ресурсам, оценивать риски и выгоды каждой альтернативы на основе количественных и качественных данных, выбирать оптимальное решение по заданным критериям (сроки, стоимость, качество, удовлетворённость клиента), оперативно принимать решения в условиях неопределённости и дефицита информации, выстраивать план реализации решения и распределять задачи между исполнителями, контролировать

		исполнение и корректировать управленческие действия при изменении условий, обосновывать принятые решения перед руководством, партнёрами и клиентами, работать с возражениями и конфликтами, возникающими из-за смены планов, интегрировать обратную связь в управленческий цикл для улучшения последующих решений; Владеть: навыками построения управленческих алгоритмов для типовых ситуаций в экскурсионном менеджменте (срыв экскурсии, замена объекта показа, перераспределение групп, работа с жалобами), приёмами структурирования информации для принятия решений (таблицы сравнения альтернатив, диаграммы Ганта, сетевые графики, матрицы рисков), инструментами визуализации и презентации управленческих решений (дашборды, слайды с KPI, дорожные карты проекта), методами сбора и обработки данных из разных источников (CRM, системы бронирования, соцсети, анкеты обратной связи), техниками коммуникации при доведении управленческих решений до команды (брифинги, чек-листы, сценарии эскалации, скрипты информирования клиентов), способами расчёта экономических и операционных последствий управленческих решений (юнит-экономика экскурсии, расчёт себестоимости, оценка потерь при отмене), алгоритмами работы с подрядчиками и партнёрами при корректировке планов (пересогласование условий, фиксация изменений, контроль исполнения обязательств), практиками документирования управленческих решений и их результатов (протоколы совещаний, акты, журналы инцидентов, отчёты по отклонениям), инструментами мониторинга и оценки эффективности принятых решений (динамика KPI до и после, анализ причин отклонений, ретроспектива проекта).
--	--	---

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
Тема 1. Экскурсионная деятельность в системе индустрии туризма	Сущность и функции экскурсионной деятельности в туристской индустрии. Место экскурсионной деятельности в структуре туристской отрасли. Классификация экскурсий по ключевым признакам. Субъекты экскурсионной деятельности.	4	4		19
Тема 2. Основы технологии разработки туристских маршрутов и услуг	Понятие туристского маршрута и туристской услуги, базовые термины и определения (трасса, этап маршрута, точка показа, технологическая карта, контрольный текст, паспорт маршрута), классификация маршрутов по ключевым признакам (по типу передвижения — пешеходные, автомобильные, водные, авиа, комбинированные; по	4	4		19

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
	конфигурации — линейные, кольцевые, радиальные; по продолжительности — однодневные, многодневные; по целевой аудитории и специализации — семейные, детские, спортивные, этнографические, гастрономические и др.). Цели и задачи проектирования туристских маршрутов и услуг, принципы формирования турпродукта (соответствие спросу, безопасность, комфортность, логистическая связность, экономическая обоснованность), баланс содержательной и сервисной составляющих. Этапы технологии разработки туристского маршрута: выявление целевого сегмента и мотиваций туристов, подбор и оценка объектов показа (доступность, пропускная способность, сезонность, состояние инфраструктуры), проектирование трассы и хронометража (логистика, расстояния, время на осмотр и отдых), формирование комплекса услуг (размещение, питание, транспорт, экскурсии, дополнительные сервисы), расчёт себестоимости и цены, согласование с поставщиками и собственниками объектов, пробная обкатка (стади-тур, тестовая группа), внесение корректировок, утверждение и запуск в продажу				
Тема 3. Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности	Роль менеджмента в экскурсионной деятельности: обеспечение рентабельности и конкурентоспособности экскурсионного продукта, координация участников процесса (экскурсоводы, подрядчики, объекты показа, агрегаторы), поддержание стандартов качества и безопасности, адаптация к рыночным и сезонным колебаниям спроса, интеграция цифровых инструментов для повышения эффективности и клиентского опыта. Специфика экскурсионной услуги как объекта управления: нематериальность и одновременность производства и потребления, высокая зависимость от человеческого фактора (мастерство экскурсовода, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость), вариативность исполнения при едином сценарии, значимость впечатлений и «точек контакта» с клиентом, чувствительность к внешним факторам (погода, загруженность объектов, форс-мажоры).	4	4		19

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Содержание дисциплины	Объем дисциплины (академические часы)			
		Контактная работа			СРО
		ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
	Организационные модели управления экскурсионной деятельностью: централизованная (экскурсионный отдел в турфирме или отеле), децентрализованная (сеть независимых гидов и бюро), платформенная (агрегаторы и маркетплейсы экскурсий), гибридная (собственные гиды плюс аутсорсинг в пиковые сезоны), особенности распределения полномочий и ответственности в каждой модели;				
Тема 4. Особенности планирования экскурсионного менеджмента. Методы экскурсионного менеджмента. Экскурсионная методика как метод управления экскурсионного менеджмента	Специфика планирования в экскурсионной деятельности: высокая сезонность и волатильность спроса, зависимость от внешних факторов (погода, доступность объектов показа, пропускная способность музеев), необходимость параллельного планирования нескольких взаимосвязанных ресурсов (персонал, транспорт, входные билеты, слоты на посещение). Ключевые объекты планирования: маршруты и хронометраж (временные окна посещения, буферные интервалы), персонал (графики работы экскурсоводов и гидов-переводчиков, обучение и аттестации), транспорт и логистика (бронирование автобусов, координация с водителями), объекты показа (квоты, предварительные брони, альтернативные площадки на случай закрытия). Финансовое планирование экскурсионной деятельности: бюджетирование маршрутов, расчёт себестоимости и юнит-экономики, планирование выручки по каналам продаж, управление доходностью (динамические тарифы, допродажи, акции), контроль исполнения бюджета и анализ отклонений. Планирование рисков и форс-мажорных ситуаций: идентификация типовых рисков (опоздание транспорта, закрытие объекта, болезнь экскурсовода, плохая погода), разработка плана Б (резервные подрядчики, альтернативные маршруты, перенос времени), регламенты коммуникации с клиентами и партнёрами, порядок эскалации и принятия решений	4	4		19
Контроль: зачет					
Всего по дисциплине:		16	16		76

*ЗЛТ – занятия лекционного типа, ПЗ – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СРО – самостоятельная работа обучающегося

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Рекомендуемая литература

Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	Электронные ресурсы
Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17081-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:	https://urait.ru/bcode/584707
Организация экскурсионной деятельности : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. В. Рассохиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 262 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16991-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:	https://urait.ru/bcode/587789
Скобельцына, А. С. Технологии и организация экскурсионных услуг : учебник для вузов / А. С. Скобельцына, А. П. Шарухин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18075-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:	https://urait.ru/bcode/586417

5.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства

- 7-Zip
- LibreOffice
- Офисное приложение - Р7-Офис;
- Антивирус - Kaspersky Endpoint Security;

5.3 Перечень информационных справочных систем (ИСС) и современных профессиональных баз данных (СПБД)

№	Наименование СПБД/ ИСС
1.	Электронная библиотека Юрайт - https://urait.ru/
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY – www.elibrary.ru
3.	Научная электронная библиотека КиберЛеника – www.cyberleninka.ru
4.	Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ - https://www.garant.ru/

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ) групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Помещения оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института.

Аудитория для проведения занятий лекционного типа Специализированная мебель, учебно-наглядные пособия и технические средства обучения: динамики, проектор, экран, ноутбук/ПК

Аудитория для проведения занятий семинарского типа

Специализированная мебель для деловых игр, наборы демонстрационного оборудования, макеты, наглядные учебные пособия. Технические средства обучения: системный блок, монитор, клавиатура, мышь, телевизор.

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо ознакомиться со следующими документами:

- учебно-методической документацией;
- локальными нормативными актами, регламентирующими основные вопросы организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся;
- графиком консультаций сотрудников профессорско-преподавательского состава.

Уровень и глубина освоения дисциплины определяются активной и систематической работой обучающихся на лекционных занятиях, занятиях семинарского типа, выполнением самостоятельной работы, в том числе в части выделения наиболее значимых и актуальных проблем для дальнейшего изучения. Особым условием качественного освоения дисциплины является эффективная организация труда, позволяющая распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком учебного процесса.

При подготовке к учебным занятиям, обучающимся предоставляется возможность посещения консультаций сотрудников профессорско-преподавательского состава согласно расписанию, установленному в графике консультаций.

Аудиторная и внеаудиторная работа обучающихся должна быть направлена на формирование:

- фундаментальных основ мировоззрения, обучающихся и естественнонаучного познания;
- базисных знаний, соответствующих направлению подготовки и заявленной профессиональной области, формирующих целевую и профессиональную основу для подготовки кадров;
- профессиональных компетенций ориентированных на удовлетворение потребностей рынка труда;
- индивидуальной траектории посредством освоения уникального набора профессиональных компетенций, дополняющих компетентностную модель обучающегося, за счет ориентации на конкретные профессиональные специализированные области знаний, определяемые представителями рынка труда;
- мета навыков обучающихся, таких как: командная работа и лидерство, анализ данных, цифровые навыки, разработка и реализация проектов, межкультурное взаимодействие.

8.ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей

психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институт обеспечивает:

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.