

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал
Центр дополнительного образования

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО

на Ученом совете институтов и
школ дополнительного
профессионального
образования

Протокол от 13.02.26 № 59

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному
профессиональному
образованию



Е.А. Диденко
«13» 02 2026 г.

ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки
«Стратегическое управление туристическим бизнесом в
условиях цифровой трансформации»
для получения новой квалификации
«Специалист по организации и предоставлению туристских услуг»

Москва – 2026

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Стратегическое управление туристическим бизнесом в
условиях цифровой трансформации»**

Общая характеристика программы

Цель программы: формирование и совершенствование компетенций, необходимых для получения новой квалификации в области стратегического управления и развития туристического бизнеса, освоение современных методов и цифровых инструментов управления, развитие навыков стратегического анализа, планирования и реализации проектов в условиях цифровой экономики.

Перечень нормативных документов, определяющих квалификационные требования к выпускнику программы:

- Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»;
- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 12 марта 2012 г. N 220н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма»;
- Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года;
- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» утверждён приказом Министерства образования и науки РФ от 8 июня 2017 г. №516 (с изменениями и дополнениями от 27.02.2023 Приказ №208).

**Характеристика нового вида профессиональной деятельности
(новой квалификации) и/или трудовых функций:**

Вид профессиональной деятельности (новая квалификация):
Специалист по организации и предоставлению туристских услуг.

Обобщенные трудовые функции, на реализацию которых направлена программа, входящие в раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма»:

- осуществляет общее руководство основной, административно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью;
- определяет концепцию и стратегию развития организации в сфере туризма и гостеприимства;
- определяет перспективные направления деятельности утверждает текущие и перспективные планы работы и контролирует их выполнение;

- организует деятельность по реализации туристских продуктов и оказанию отдельных туристских услуг;
- осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов реализации туристских продуктов, изучением обслуживаемых направлений и объемов оказываемых услуг;
- осуществляет руководство маркетингом и продажами туристских услуг, организует и проводит деловые переговоры и рекламные кампании, организует проведение презентаций;
- организует работу по выявлению и анализу проблем в работе туристского агентства;
- обеспечивает выполнение туристским агентством обязательств перед туроператором, сторонними организациями, заказчиками туристских продуктов и туристских услуг, а также трудовых договоров;
- обеспечивает внедрение в деятельность инновационных технологий;
- осуществляет контроль качества оформления договоров и работы туристского агентства; контроль за использованием материальных, финансовых ресурсов туристского агентства; дает оценку результатам деятельности туристского агентства и качеству оказываемых услуг.

Характеристика профессиональных компетенций, подлежащих совершенствованию, и/или перечень новых компетенций, формирующихся в процессе освоения программы

Слушатель, успешно прошедший обучение по программе профессиональной переподготовки, должен обладать следующими компетенциями, необходимыми для выполнения нового вида деятельности в сфере организации и предоставления туристских услуг:

- способность осуществлять стратегическое и оперативное планирование деятельности организации туристической;
- способность организовывать и контролировать процессы формирования, продвижения и реализации туристского продукта;
- способность управлять финансово-хозяйственной деятельностью организации для обеспечения ее рентабельности и конкурентоспособности;
- способность выстраивать эффективное взаимодействие с контрагентами, органами власти и в рамках профессионального сообщества;
- способность обеспечивать соблюдение правовых норм и управлять рисками в деятельности организации;
- способность руководить коллективом в условиях изменяющейся внешней среды.

Планируемые результаты обучения по программе

Программа профессиональной переподготовки «Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации» направлена на получение слушателями профессиональных компетенций,

необходимых для получения новой квалификации «Специалист по организации и предоставлению туристских услуг». По итогам освоения программы выпускники программы должны быть готовы к выполнению трудовых функций, предусмотренных квалификационными требованиями включая планирование, организацию и предоставление туристских услуг, а именно:

Знать:

- принципы, методы и инструменты стратегического и операционного планирования деятельности организации туриндустрии;
- технологии формирования, продвижения и реализации туристского продукта, а также стандарты качества туристских услуг;
- систему финансового менеджмента, методы анализа финансово-хозяйственной деятельности и обеспечения рентабельности и конкурентоспособности организации;
- нормативно-правовую базу, регулирующую туристскую деятельность (в т.ч. ФЗ-132 «Об основах туристской деятельности в РФ»), и основы корпоративного права;
- принципы и методы управления персоналом, формирования организационной структуры и корпоративной культуры;
- современные технологии продаж, маркетинга и клиентского сервиса в туриндустрии.

Уметь:

- разрабатывать стратегические и операционные планы развития организации, определять ключевые показатели эффективности (KPI) для подразделений;
- организовывать и контролировать процессы создания, продвижения и реализации турпродукта, управлять его качеством и ассортиментом;
- проводить финансовый анализ, управлять бюджетами, затратами и доходами для повышения прибыльности и финансовой устойчивости бизнеса;
- обеспечивать соблюдение законодательных норм в деятельности организации, оценивать правовые и коммерческие риски и минимизировать их;
- выстраивать эффективное взаимодействие с контрагентами, органами власти и профессиональными сообществами, вести деловые переговоры;
- управлять коллективом: подбирать и мотивировать персонал, выстраивать систему обучения и адаптации, разрешать конфликтные ситуации.

Владеть:

- навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды туристского бизнеса (SWOT, PEST, конкурентный анализ);
- методами управления проектами и бизнес-процессами в туриндустрии, включая контроль качества сервиса;
- навыками принятия эффективных управленческих решений на основе финансовой и маркетинговой аналитики;

- техниками деловой коммуникации, ведения переговоров и управления репутацией организации;
- современными технологиями и инструментами продвижения туристского продукта (цифровой маркетинг, работа с OTA);
- навыками руководства коллективом и организационных изменений в условиях динамичной рыночной среды.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал
Центр дополнительного образования

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО

на Ученом совете институтов и
школ дополнительного
профессионального
образования

Протокол от 13.02.26 № 59

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному
профессиональному
образованию



Е.А. Диденко
« 13 » 02 2026 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы профессиональной переподготовки
«Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой
трансформации» для получения новой квалификации
«Специалист по организации и предоставлению туристских услуг»

Требования к уровню образования слушателей	Лица, имеющие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование; лица, получающие высшее образование.
Категория слушателей	Руководители и специалисты учреждений, организаций, предприятий, а также лица, желающие получить новую квалификацию в сфере управления туристическим бизнесом.
Новая присваиваемая квалификация	Квалификация «Специалист по организации и предоставлению туристских услуг»
Срок обучения	576 часов, 10 месяцев
Форма обучения	очно-заочная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий
Режим занятий	12-14 часов в неделю

№ № п/п	Наименование дисциплины, модуля	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
		В зачетных единицах	В часах	Контактная работа ¹			Самостоятельная работа	
				Всего	из них			
					Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дисциплина 1. Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме / Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
2	Дисциплина 2. Стратегический менеджмент в туризме/ Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Экзамен
3	Дисциплина 3. Экономика организаций / Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
4	Дисциплина 4. Предпринимательская деятельность и Бизнес-планирование в туризме / Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
5	Дисциплина 5. Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
6	Дисциплина 6. Современные технологии предоставления услуг в	1	36	32	4	28	4	Зачет

¹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	сфере туризма / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме							
7	Дисциплина 7. Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	1	36	18	8	10	18	Экзамен
8	Дисциплина 8. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
9	Дисциплина 9. Методы принятия управленческих решений / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
10	Дисциплина 10. Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
11	Дисциплина 11. Стратегии управления рисками в индустрии туризма / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
12	Дисциплина 12. Управление устойчивым развитием в сфере туризма / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
13	Дисциплина 13. Инновационный менеджмент в туристическом бизнесе и гостеприимстве / Модуль 4. Цифровые инновации и	1	36	18	8	10	18	Зачет

	туризме							
14	Дисциплина 14. Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме / Модуль 4. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	1	36	18	8	10	18	Экзамен
15	Дисциплина 15. Информационные технологии в профессиональной деятельности / Модуль 4. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
16	Всего	15	540	270	120	150	270	
17	Подготовка и проведение итоговой аттестации	1	36	6	-	6	30	Итоговый (квалификационный) экзамен
18	Общая трудоемкость программы	16	576	276	120	156	300	

Разработчики программы:

Зинченко Наталья Владимировна – заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг», Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук, доцент.

Мазунина Мария Владимировна – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук.

Грибок Наталья Николаевна, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат ист. наук, доцент;

Сведения о преподавателях, участвующих в реализации дополнительной профессиональной программы:

Грибок Наталья Николаевна, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат ист. наук, доцент;

Артюшкова Александра Юрьевна, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат педагогических наук;

Рубин Александр Гарриевич, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук, доцент;

Зинченко Наталья Владимировна – заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг», Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук, доцент.

Мазунина Мария Владимировна – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук.

Директор
Центра дополнительного образования
Краснодарского филиала
«10» февраля 2026 г.



Рюмина Ю.А.



**Учебно-тематический план
программы профессиональной переподготовки
«Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации»**

№ № п/п	Наименование дисциплины, модуля	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
		В зачетных единицах	В часах	Контактная работа ¹		Самостоятельная работа		
				Всего часов	из них			
					Лекции		Практические занятия	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дисциплина 1. Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме / Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 1.1. Правовое регулирование туристской деятельности в России		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 1.2. Правовое положение субъектов туристских правоотношений и деятельности		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 1.3. Документирование организационно-распорядительной деятельности		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 1.4. Документационное обеспечение создания и ликвидации туристских		10	4	2	2	6	Текущий контроль

¹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	фирм							
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
2	Дисциплина 2. Стратегический менеджмент в туризме/ Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Экзамен
	Тема 2.1. Анализ макросреды и глобальные тренды в туризме (PESTLE-анализ)		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 2.2. Анализ конкурентной среды в туризме (Модель пяти сил Портера) и комплексный стратегический анализ (SWOT- и SNW-анализ)		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 2.3. Формирование стратегического видения, миссии и целей. Выбор и разработка конкурентных стратегий		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 2.4. Реализация стратегии и система сбалансированных показателей		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Экзамен
3	Дисциплина 3. Экономика организаций / Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 3.1. Организация в структуре экономики страны		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 3.2. Ресурсы и капитал организации		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 3.3. Экономический механизм деятельности организации		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 3.4. Доходы, расходы и прибыль организации		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
4	Дисциплина 4. Предпринимательская деятельность и Бизнес-	1	36	18	8	10	18	Зачет

	планирование в туризме / Модуль1 Основы стратегического управления в туризме							
	Тема 4.1. Разработка методологии бизнес- планирования для проектов в сфере устойчивого туризма с учётом ESG- трансформации отрасли		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 4.2. Оценка эффективности различных моделей финансирования стартапов в туриндустрии		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 4.3. Формирование конкурентных стратегий малых и средних предприятий в туризме		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 4.4. Бизнес- планирование в проектах событийного туризма		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
5	Дисциплина 5. Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 5.1. Интегрированный маркетинг в стратегическом управлении туристским бизнесом		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 5.2. Современные стратегии маркетинга для предприятий индустрии туризма и гостеприимства		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 5.3. Стратегическое и оперативное планирование и контроль маркетинговой деятельности в туристском бизнесе		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 5.4. Оценка эффективности и аудит		10	4	2	2	6	Текущий контроль

	маркетинговой деятельности							
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
6	Дисциплина 6. Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма / Модуль 2 Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 6.1. Современные технологии сервисной деятельности и их роль в удовлетворении потребностей		4	2	2	4	4	Текущий контроль
	Тема 6.2. Технологии организации и управления сервисом в индустрии туризма		4	2	2	4	4	Текущий контроль
	Тема 6.3. Технологические подходы к обеспечению качества и безопасности туристских услуг		4	2	2	4	4	Текущий контроль
	Тема 6.4. Современные технологии взаимодействия с потребителями туристских услуг		4	2	2	6	4	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
7	Дисциплина 7. Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 7.1. Коммуникации в туризме и гостеприимстве: роль и значение коммуникации в управлении организацией и формировании клиентского опыта и лояльности.		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 7.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма и		8	4	2	2	4	Текущий контроль

	гостеприимства							
	Тема 7.3. Управление репутацией и связями с общественностью в бизнес практике		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 7.4. Коммуникации в кризисных ситуациях предприятий индустрии туризма и гостеприимства		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет
8	Дисциплина 8. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 8.1. Цифровая компетентность руководителя в туризме и гостиничном бизнесе: подготовка и развитие сотрудников в эпоху цифровизации		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 8.2. HR-аналитика и Big Data в управлении персоналом туристического и гостиничного бизнеса		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 8.3. Автоматизация HR-процессов в туризме и гостиничном бизнесе: новые возможности и риски		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 8.4. Развитие профессиональных компетенций сотрудников в гостиничном бизнесе и туристической отрасли в условиях цифровой трансформации		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
9	Дисциплина 9. Методы принятия управленческих решений / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет

	Тема 9.1. Синтез когнитивных карт и методов многокритериального анализа (ANP/TOPSIS) для стратегического выбора в условиях туристического кластера		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 9.2. Адаптация процессно-ориентированных моделей принятия решений для оперативного управления в сфере гостеприимства		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 9.3. Применение методов имитационного моделирования для принятия управленческих решений в управлении туристическим потоком.		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Тема 9.4. Интеграция поведенческой экономики в процессы принятия решений в туристическом бизнесе.		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет
10	Дисциплина 10. Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 10.1. Основы стандартизации и сертификации		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 10.2. Стандартизация и сертификация в индустрии гостеприимства и туризме		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 10.3. Качество как объект управления в индустрии гостеприимства и туризме.		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Тема 10.4. Разработка и внедрение корпоративных стандартов, и контроль качества услуг		8	4	2	2	4	Текущий контроль

	предприятий в сфере гостеприимства и туризме							
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет
11	Дисциплина 11. Стратегии управления рисками в индустрии туризма / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 11.1. Туристские риски: понятие и условия возникновения		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 11.2. Методы экономической оценки рисков		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 11.3. Стратегии и инструменты управления рисками в условиях цифровизации		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 11.4. Оценка эффективности управления рисками в туризме		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
12	Дисциплина 12. Управление устойчивым развитием в сфере туризма / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 12.1. Концептуальные основы и предпосылки устойчивого развития в туризме		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 12.2. Современная концепция устойчивого туризма и ответственного потребления		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 12.3. Менеджмент устойчивого развития туристских организаций		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 12.4. Управление устойчивым развитием туристических дестинаций и курортов		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	—	2	—	Зачет в форме тестирования

13	Дисциплина 13. Инновационный менеджмент в туристическом бизнесе и гостеприимстве / Модуль 5. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 13.1. Основы инновационного менеджмента в туризме и гостеприимстве		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 13.2. Разработка и управление инновационными проектами в туристическом бизнесе		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 13.3. Создание инновационной среды и управление персоналом в гостиницах и туристических компаниях		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 13.4. Прогнозирование и оценка эффективности инновационной деятельности в туризме		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	—	2	—	Зачет в форме тестирования
14	Дисциплина 14. Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме / Модуль 5. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 14.1. Проектный подход и организационно-правовые основы управления проектами туризме и индустрии гостеприимства		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 14.2. Инициирование и стратегическое планирование проектов в туризме и индустрии гостеприимства		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 14.3. Планирование реализации проектов в		8	4	2	2	4	Текущий контроль

	туризме и индустрии гостеприимства							
	Тема 14.4. Управление реализацией и оценка эффективности туристских проектов		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования
15	Дисциплина 15 Информационные технологии в профессиональной деятельности / Модуль 5. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 15.1. Специфика информатизации в туристской деятельности		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 15.2. Информационные системы менеджмента в туристской индустрии		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 15.3. Туристические виртуальные сообщества. Электронная коммерция в туризме		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 15.4. Геоинформационные системы и особенности их применения в индустрии туризма		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
11	Всего	15	540	270	120	150	270	
12	Подготовка и проведение итоговой аттестации	1	36	6	-	6	30	Итоговая аттестация
13	Общая трудоемкость программы	16	576	276	120	156	300	

Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
 (Финансовый университет)
 Краснодарский филиал
 Центр дополнительного образования

Календарный учебный график
программы профессиональной переподготовки
«Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации»

Объем программы - 576 час.

Продолжительность обучения - 10 месяцев

Форма обучения – очно-заочная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	КР	СР	С	ПА	ИА	Всего
	Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме																
1.	Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме	36										16	18		2		36
2.	Стратегический менеджмент в туризме	18	18									16	18		2		36
3.	Экономика организаций		36									16	18		2		36
4.	Предпринимательская деятельность и бизнес-планирование в туризме			36								16	18		2		36
	Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме																
5.	Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли			18	18							16	18		2		36
6.	Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма				36							16	18		2		36
7.	Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства					36						16	18		2		36
	Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме																
8.	Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе					18	18					16	18		2		36
9.	Методы принятия управленческих решений						36					16	18		2		36
10.	Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме							36				16	18		2		36
11.	Стратегии управления рисками в индустрии туризма							18	18			16	18		2		36
12.	Управление устойчивым развитием в сфере туризма								36			16	18		2		36
	Модуль 4. Цифровые инновации и управление проектами в туризме																
13.	Инновационный менеджмент в туристическом бизнесе и гостеприимстве									36		16	18		2		36
14.	Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме									18	18	16	18		2		36

15	Информационные технологии в профессиональной деятельности										36	16	18		2		36
16	Итоговая аттестация										36		30			6	36
17	ИТОГО	54	54	54	54	54	54	54	54	54	90	240	300		30	6	576

Директор Центра дополнительного образования Краснодарского филиала

Ю.А. Рюмина



Условные обозначения	
КР	контактная работа
СР	самостоятельная работа
ПА	промежуточная аттестация
С	стажировка
ИА	итоговая аттестация

**Программа профессиональной переподготовки
«Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях
цифровой трансформации» состоит из:**

Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме

Дисциплина 1. Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме

Дисциплина 2. Стратегический менеджмент в туризме

Дисциплина 3. Экономика организаций

Дисциплина 4. Предпринимательская деятельность и бизнес-планирование в туризме

Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме

Дисциплина 5. Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли

Дисциплина 6. Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма

Дисциплина 7. Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства

Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме

Дисциплина 8. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе

Дисциплина 9. Методы принятия управленческих решений

Дисциплина 10. Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме

Дисциплина 11. Стратегии управления рисками в индустрии туризма

Дисциплина 12. Управление устойчивым развитием в сфере туризма

Модуль 4. Цифровые инновации и управление проектами в туризме

Дисциплина 13. Инновационный менеджмент в туристическом бизнесе и гостеприимстве

Дисциплина 14. Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме

Дисциплина 15. Информационные технологии в профессиональной деятельности

Рабочая программа Дисциплины 1.

Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме

Цель освоения дисциплины — подготовка специалистов-профессионалов, обладающих прикладными и теоретическими методами в области правового и документационного обеспечения профессиональной деятельности в туризме, и использующих свои знания для оценивания новых рыночных возможностей, формулирования бизнес-идеи, способствующие развитию предприятий туристической индустрии. Ознакомление с общими положениями законодательства Российской Федерации, регламентирующего область правового и документационного обеспечения профессиональной деятельности в туризме.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идеи, способствующие развитию предприятий туристической индустрии.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные требования оформления правовой документации для деятельности в области туристической индустрии;
- отраслевое законодательство Российской Федерации, регламентирующее развитие предприятий туристической индустрии;
- нормы права, регламентирующие документооборот в области туристической индустрии.

Уметь:

- использовать и применять нормы отраслевого законодательства в области туристической индустрии;
- правильно применять нормы права для правового документационного обеспечения развития предприятий туристической индустрии;
- применять надлежащие нормы права при выполнении должностных обязанностей в сфере туристической индустрии и ведения документооборота.

Владеть:

- методологией обеспечения соответствия деятельности предприятия туристической индустрии требованиям законодательства и нормативным актам;
- методами минимизации правовых рисков;
- методологией организации и ведения документооборота в соответствии с нормами права и отраслевыми стандартами.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ²			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 1. Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме / Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 1.1. Правовое регулирование туристской деятельности в России	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 1.2. Правовое положение субъектов туристских правоотношений и деятельности	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 1.3. Документирование организационно-распорядительной деятельности	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 1.4. Документационное обеспечение создания и ликвидации туристских фирм	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 1.1. Правовое регулирование туристской деятельности в России

² С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Конституция Российской Федерации как основной закон государства, содержащий базовые принципы прав и свобод человека и гражданина. Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». Закон РФ «О защите прав потребителей». Федеральные программы в области развития туризма. Указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ по вопросам организации и функционирования структур, призванных обеспечивать осуществление гражданам права на полноценный отдых и туристские поездки. Гражданский кодекс Российской Федерации как нормативный акт, регулирующий порядок заключения договоров имущественного характера, а также договоров в сфере оказания услуг, работ и т.д. Всеобщая Декларация прав человека, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 10 ноября 1948 года о праве граждан на свободу перемещения и выбора места пребывания в любой стране мира. «Хартия туриста и Кодекс туриста», одобренные VI сессией Генеральной Ассамблеи Всемирной туристической организации (ВТО) 22 сентября 1985 года. Гаагская, Манильская и Монреальская декларации по туризму. Международные конвенции по туризму, регулирующие по вопросы гостиничного сервиса, Перевозки пассажиров воздушным, автомобильным и морским транспортом. Цели, направления, принципы и способы государственного регулирования туристской деятельности. Система государственных органов управления и регулирования туристской деятельности. Министерство культуры и его полномочия в сфере туризма. Департамент туризма и региональной политики Министерства культуры РФ.

Федеральное агентство по туризму: направления деятельности. Формирование и ведение единого федерального реестра туроператоров. Классификация объектов туристской индустрии. Нормативное регулирование туристских услуг на региональном уровне.

Тема 1.2. Правовое положение субъектов туристских правоотношений и туристской деятельности

Понятие субъектов туристских правоотношений и туристской деятельности. Правовое положение туриста. Порядок въезда в РФ и выезда из РФ. Порядок оформления паспорта. Дипломатический и служебный паспорта. Виза: порядок получения и срок действия. Основания отказа или ограничения во въезде на территорию РФ иностранному гражданину. Правовое положение субъектов туристской деятельности. Индивидуальные предприниматели и юридические лица как субъекты туристской деятельности. Туроператорская деятельность. Турагентская деятельность. Иная деятельность по организации путешествий. Субъекты, осуществляющие туристскую деятельность в области социального туризма. Правовые основы реорганизации, ликвидации и банкротства субъектов туристской деятельности. Правовое положение объединения туроператоров в сфере выездного туризма «Турпомощь».

Тема 1.3. Документирование организационно-распорядительной деятельности

Управленческие документы, их характеристика. Документирование

организационной деятельности учреждений. Организационные документы, их специфика и значение. Распорядительные документы их основные функции.

Составление и оформление систем документации в туризме: организационно-правовой, распорядительной. Общая характеристика организационной, организационно-правовой и производственной документации турфирмы. Правила оформления отдельных видов документов, использующихся турфирмой при работе с партнерами, клиентами, при оформлении тура, при составлении маршрута путешествия и экскурсии. Приемы и способы документирования в договорной практике, организации и планировании туристской деятельности. Виды и формы должностных инструкций турфирмы.

Особенности документирования туристической деятельности для туроператора и турагента.

Тема 1.4. Правовое и документационное обеспечение создания и ликвидации туристских фирм

Правовое регулирование создания и ликвидации туристских фирм. Документы, которые необходимо представить для государственной регистрации юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Туроператоры и турагенты. Организация юридических услуг населению в туристских фирмах. Оказание юридических услуг туристам до совершения путешествия. Обеспечение адвокатскими услугами туристов, чьи права нарушены во время путешествия, а также в случае обжалования туристами действий туроператоров после путешествия. Оказание консультационных услуг населению по вопросам туризма через средства массовой информации. Специальные радио и телепрограммы, разъясняющие права туристов, грамотное оформление договоров, правильный выбор места отдыха.

Обзор сайтов в интернете, содержащих информацию по вопросам правового обеспечения туристской деятельности. Установление связей и координация действий центральных и локальных органов управления туристских фирм.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 1.1. Правовое регулирование туристской деятельности в России Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». Закон РФ «О защите прав потребителей». Федеральные программы в области развития туризма.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 1.2. Правовое положение субъектов туристских правоотношений и деятельности Субъекты, осуществляющие туристскую	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	деятельность в области социального туризма. Правовые основы реорганизации, ликвидации и банкротства субъектов туристской деятельности. Правовое положение объединения туроператоров в сфере выездного туризма «Турпомощь».	
3	Тема 1.3. Документирование организационно-распорядительной деятельности Правила оформления отдельных видов документов, использующихся турфирмой, клиентами, при оформлении тура, при составлении маршрута путешествия и экскурсии. Приемы и способы документирования в практике туристских организаций.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 1.4. Документационное обеспечение создания и ликвидации туристских фирм Правовое регулирование создания и ликвидации туристских фирм. Организация юридических услуг населению в туристских фирмах.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Тема 1.1. Правовое регулирование туристской деятельности в России Система государственных органов управления и регулирования туристской деятельности. Формирование и ведение единого федерального реестра туроператоров.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 1.2. Правовое положение субъектов туристских правоотношений и деятельности Правовое положение субъектов туристской деятельности. Индивидуальные предприниматели и юридические лица как субъекты туристской деятельности. Туроператорская деятельность.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 1.3. Документирование организационно-распорядительной деятельности Документирование организационной деятельности учреждений. Организационные документы, их специфика и значение.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
4	Тема 1.4. Документационное обеспечение создания и ликвидации туристских фирм Документы, которые необходимо представить для государственной регистрации юридических лиц или индивидуальных предпринимателей	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: <https://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: <https://www.consultant.ru/>
3. Федеральный закон от 24.11.1996 №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (ред. от 23.07.2025) - URL: <https://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон от 23.07.2025 N 238-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520177/
5. Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 №2439 («Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма», с учётом изменений от 23 декабря 2024 года) - URL: <https://www.consultant.ru/>
6. Постановление Правительства РФ от 27.11.2025 N 1912 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения в Российской Федерации» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520177/
7. Приказ Минэкономразвития России от 29.08.2025 №568 («Об утверждении методических рекомендаций по формированию туристских маршрутов») - URL: <https://www.consultant.ru/>

Основная литература

8. Емелин, С. В. Организация турагентской деятельности: учебник для вузов / С. В. Емелин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 310 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18434-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568913>
9. Еланцева, О. П. Документационное обеспечение управления в социально-культурном сервисе и туризме: учебник / О. П. Еланцева. – 5-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2025. - 312 с. – ISBN 978-5-9765-1551-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2223117>

Дополнительная литература

10. Бугорский, В. П. Правовое и нормативное регулирование в индустрии гостеприимства: учебник и практикум для вузов / В. П. Бугорский. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 128 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19933-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581571>

11. Колочева, В. В. Документационное обеспечение управленческой деятельности. Сервис и туризм : учебное пособие / В. В. Колочева. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2020. - 72 с. - ISBN 978-5-7782-4311-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1869437>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

12. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

13. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

14. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

15. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

Рабочая программа Дисциплины 2. Стратегический менеджмент в туризме

Цель освоения дисциплины - сформировать у обучающихся системное понимание теории и практики стратегического управления в контексте глобальной туристской индустрии, развить способности к диагностике конкурентной позиции, разработке, выбору, реализации и оценке эффективности стратегий для организаций и дестинаций в условиях высокой динамичности, неопределенности и растущей конкуренции.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способен разрабатывать и обосновывать конкурентные стратегии развития организаций и территорий в сфере туризма и гостеприимства на основе комплексного стратегического анализа и прогнозирования динамики внешней и внутренней среды.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

– методологию стратегического анализа макро- и микроокружения организаций и дестинаций (PESTEL, SWOT, модель пяти сил Портера, цепочку создания ценности);

– классификацию и содержание базовых стратегий (конкурентные, корпоративные, функциональные) и моделей стратегического выбора (матрицы BCG, Ансоффа, Shell/DPM, QSPM);

- особенности разработки и реализации стратегии на различных уровнях управления: корпоративном, бизнес-уровне, функциональном и уровне туристской дестинации;

- принципы управления стратегическими изменениями, оценки эффективности стратегии с использованием KPI и сбалансированной системы показателей (BSC).

Уметь:

- проводить комплексный стратегический анализ туристской организации или дестинации, выявляя ключевые факторы успеха и стратегические проблемы;

- формулировать стратегические цели, миссию и видение, адекватные текущей конкурентной позиции и долгосрочным вызовам отрасли;

- генерировать, сравнивать и обосновывать выбор альтернативных стратегических вариантов с применением соответствующих аналитических моделей и критериев;

- разрабатывать дорожную карту (план) реализации стратегии, определяя ключевые мероприятия, ресурсы и систему контроллинга на основе KPI.

Владеть:

- навыками применения инструментария стратегического анализа в практических кейсах и проектах;

- методикой структурированного представления и защиты стратегических решений;

- принципами проектирования архитектуры управления для внедрения стратегических изменений.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ³			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 2. Стратегический менеджмент в туризме/ Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 2.1. Анализ макросреды и глобальные тренды в туризме (PESTLE-анализ)	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 2.2. Анализ конкурентной среды в туризме (Модель пяти сил Портера) и комплексный стратегический анализ (SWOT- и SNW-анализ)	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 2.3. Формирование стратегического видения, миссии и целей. Выбор и разработка конкурентных стратегий	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 2.4. Реализация стратегии и система сбалансированных показателей	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 2.1. Анализ макросреды и глобальные тренды в туризме (PESTLE-анализ)

PESTLE-анализ как основной инструмент диагностики макроокружения туристской организации, учитывающий политические, экономические, социокультурные, технологические, правовые и экологические факторы.

³ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Глобальные тренды, определяющие долгосрочное развитие индустрии путешествий, такие как цифровизация и усиление роли онлайн-платформ, растущий спрос на устойчивый и ответственный туризм, а также влияние климатических изменений на выбор дестинаций.

Политическая стабильность и межгосударственные отношения как ключевые детерминанты международных туристских потоков и инвестиционного климата в сфере гостеприимства. Экономические факторы, включая динамику ВВП, уровень инфляции, курсы валют и покупательную способность населения, непосредственно формирующие спрос на тур. услуги. Социокультурные изменения, отражающие эволюцию ценностей и поведения потребителей: рост популярности индивидуализированных впечатлений (experience economy), внимания к wellness и локальным гастрономическим традициям.

Технологические инновации, трансформирующие отрасль, — от развития мобильных приложений и систем искусственного интеллекта для персонализации до внедрения «умных» решений в инфраструктуре отелей и транспортных узлов. Правовое регулирование на национальном и международном уровнях, устанавливающее стандарты безопасности, защиты прав потребителей и экологические требования к туристской деятельности.

Экологические факторы и растущие ограничения, связанные с изменением климата, деградацией природных объектов, а также с усилением запроса на «зеленые» практики со стороны как туристов, так и регуляторов.

Взаимовлияние и синергия выявленных глобальных трендов, например, сочетание технологического тренда на виртуальную реальность с экологическим трендом на снижение углеродного следа через цифровые демо-туры. Ключевой результат применения PESTLE-анализа — формирование системного видения внешних возможностей и угроз для разработки адаптивной и конкурентоспособной стратегии в условиях высокой неопределённости.

Тема 2.2 Анализ конкурентной среды в туризме (Модель пяти сил Портера) и комплексный стратегический анализ (SWOT- и SNW-анализ)

Модель пяти сил Портера как ключевой инструмент диагностики конкурентной среды туристской организации, учитывающий угрозу появления новых игроков, рыночную власть поставщиков и потребителей, угрозу замещения услуг, а также интенсивность соперничества между существующими компаниями. SWOT-анализ как метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении внутренних сильных и слабых сторон организации, а также внешних возможностей и угроз её развития. SNW-анализ как его уточненная модификация, позволяющая зафиксировать не только сильные и слабые, но и нейтральные конкурентные позиции компании для более объективной оценки. Угроза появления новых игроков, определяемая высотой барьеров входа в отрасль, такими как необходимый объем капиталовложений, лояльность клиентов к существующим брендам и

нормативные ограничения. Рыночная власть поставщиков ключевых ресурсов, таких как авиаперевозчики, цепочки отелей или онлайн-системы бронирования, способная влиять на стоимость и качество конечного туристского продукта. Рыночная власть потребителей, растущая благодаря развитию цифровых платформ сравнения и отзывов, что повышает требования к ценообразованию, прозрачности и персонализации услуг. Угроза замещения традиционных турпакетов альтернативными формами отдыха или самостоятельной организацией путешествий через агрегаторы и прямые бронирования. Интенсивность соперничества между существующими туроператорами и агентствами, проявляющаяся в ценовых войнах, рекламных конкурсах и борьбе за эксклюзивные договоры с поставщиками, формирующая общий уровень прибыльности рынка.

Тема 2.3 Формирование стратегического видения, миссии и целей. Выбор и разработка конкурентных стратегий

Стратегическое видение как образ желаемого будущего состояния туристской организации. Миссия и философии бизнеса, определяющие, для кого и какие ценности создает компания на рынке туруслуг. Иерархия стратегических целей, устанавливающая конкретные, измеримые и ограниченные по времени ориентиры для всех уровней управления в соответствии с принципами SMART. Классические конкурентные стратегии по Портеру — лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование — как базовые варианты выбора для достижения устойчивого преимущества в туристической индустрии. Особенности разработки и адаптации этих стратегий для сферы услуг, где дифференциация часто строится на уникальности клиентского опыта, а фокусирование — на глубоком понимании узкой целевой аудитории. Процесс выбора стратегии, основанный на согласовании амбиций, выраженных в видении и миссии, с реалиями конкурентной среды и внутренними ресурсными возможностями организации.

Тема 2.4 Реализация стратегии и система сбалансированных показателей

Реализация стратегии и система сбалансированных показателей. Практические этапы трансформации стратегических планов в операционные действия и проекты организаций и дестинаций. Построение эффективной организационной архитектуры для реализации стратегии, включающей структуру, системы управления, корпоративную культуру и распределение ресурсов. Система сбалансированных показателей как ключевой инструмент трансляции стратегии на уровень подразделений и сотрудников через четыре перспективы: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития. Стратегические карты для визуализации причинно-следственных связей между стратегическими целями и операционными задачами. Управление на основе показателей для осуществления постоянного мониторинга эффективности и своевременного внесения корректировок в

стратегический курс. Завершающая интеграция стратегии в ежедневную управленческую практику для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности туристской организации.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 2.1. Анализ макросреды и глобальные тренды в туризме (PESTLE-анализ) PESTLE-анализ для конкретной туристской дестинации (на примере выбранного региона или страны) с идентификацией ключевых политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов. Оценка влияния глобальных трендов, таких как цифровая трансформация, устойчивое развитие и изменение потребительских ценностей, на стратегическое положение туристской организации. Разработка профиля возможностей и угроз на основе проведенного анализа и формулирование стратегических рекомендаций для принятия управленческих решений.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 2.2. Анализ конкурентной среды в туризме (Модель пяти сил Портера) и комплексный стратегический анализ (SWOT- и SNW-анализ) Проведение анализа конкурентной среды для выбранного сегмента туристского рынка (например, городских отелей или онлайн-турагентств) с использованием модели пяти сил Портера. Выполнение SWOT- и SNW-анализа для конкретной туристской компании на основе результатов анализа макро- и микросреды. Сравнительная оценка полученных результатов и разработка стратегических выводов для усиления конкурентной позиции организации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 2.3. Формирование стратегического видения, миссии и целей. Выбор и разработка конкурентных стратегий Разработка проекта стратегического видения и миссии для действующей туристской организации или новой дестинации. Формулирование иерархии стратегических целей по принципу SMART с учетом результатов проведенного стратегического анализа. Выбор и обоснование конкурентной стратегии (лидерства по издержкам, дифференциации или фокусирования) для укрепления рыночной позиции компании в выбранном сегменте.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
4	Тема 2.4. Реализация стратегии и система сбалансированных показателей Построение организационной архитектуры для выполнения стратегического плана, включая распределение ресурсов и корректировку бизнес-процессов. Разработка стратегической карты и системы сбалансированных показателей для перевода стратегических целей на операционный уровень управления. Формирование системы стратегического контроллинга и проведение оценки эффективности реализации стратегии с анализом достигнутых результатов и необходимых корректирующих действий.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Тема 2.1. Анализ макросреды и глобальные тренды в туризме (PESTLE-анализ) Провести PESTLE-анализ для заданной туристской дестинации с акцентом на политико-правовые факторы, включая изучение роли государственных органов и реестра туроператоров. Проанализировать влияние конкретных нормативных требований (например, финансовых гарантий для туроператоров) на ключевые факторы макросреды. Оформить результаты в виде профиля возможностей и угроз с практическими рекомендациями.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 2.2. Анализ конкурентной среды в туризме (Модель пяти сил Портера) и комплексный стратегический анализ (SWOT- и SNW-анализ) Выполнить анализ конкурентной среды для локального туристского рынка по модели пяти сил Портера, особо оценивая влияние правового статуса субъектов (ИП/юридическое лицо). На основе этого анализа провести SWOT- и SNW-анализ конкретной компании в выбранном сегменте. Сформулировать стратегические выводы о её конкурентной позиции и потенциале.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 2.3. Формирование стратегического видения, миссии и целей. Выбор и разработка конкурентных стратегий Разработать проект стратегического видения, миссии и дерева целей (SMART) для нового или действующего туристского предприятия. Проанализировать, как организационные	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	документы (устав, положения) формализуют стратегические установки и обеспечивают их реализацию. Обосновать выбор базовой конкурентной стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) для данного предприятия.	тестовых и практических заданий
4	Тема 2.4. Реализация стратегии и система сбалансированных показателей Разработать стратегическую карту и ключевые показатели (KPI) в рамках системы сбалансированных показателей для перевода стратегических целей компании на операционный уровень. Проследить взаимосвязь между этапами государственной регистрации субъекта предпринимательства и практическими шагами по реализации его стратегии. Оценить роль организационно-правового документирования в создании основы для эффективного стратегического контроллинга.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные, нормативные и правовые акты

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/
2. Федеральный закон от 23.07.2025 N 238-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»- URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520177/
3. Постановление Правительства РФ от 27.11.2025 N 1912 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения в Российской Федерации» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520177/
4. «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р). – URL: <http://static.government.ru/media/files/uUSmKKDdOQoO4QbVbJkzJzm6Fd3Zwai7.pdf>
5. Федеральный закон от 30.12.2004 N 214-ФЗ (ред. от 04.11.2022) «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (в части регулирования деятельности по строительству и эксплуатации апарт-отелей). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51037/
6. Приказ Министерства культуры РФ от 17 мая 2019 г. № 806 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и реализации

региональных программ развития туризма». –

URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201907030033>

Основная литература

7. Алесинская, Т. В. Управление проектами: концептуальные и методологические основы. Часть 1 : учебное пособие / Т. В. Алесинская, К. В. Дрокина ; Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2025. - 139 с. - ISBN 978-5-9275-4945-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2220042>

8. Калюжнова, Н. Я. Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве: учебник и практикум для вузов / Н. Я. Калюжнова, А. Г. Гулиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 398 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14978-2. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/497775>

9. Ушаков, Д. С. Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве: учебное пособие / Д. С. Ушаков. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 285 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-013620-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067947>

10. Морозов, М. А. Стратегический менеджмент в туризме: учебник для академического бакалавриата / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 321 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-05420-0. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/433663>

Дополнительная литература

11. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III, Дж. Э. Гэмбл; пер. с англ. под ред. Р. М. Петухова. – 21-е изд. – Москва: Вильямс, 2022. – 928 с. – ISBN 978-5-907-20320-4. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/487127> (Классический фундаментальный учебник по стратегическому менеджменту).

12. Янкевич, В. С. Маркетинг гостеприимства и туризма. Теория и практика управления туристскими территориями и предприятиями: учебник / В. С. Янкевич, Н. А. Старикова. – Москва: КНОРУС, 2021. – 480 с. – ISBN 978-5-406-08201-4. – Текст: электронный. – URL: <https://book.ru/book/936030> (Содержит разделы по стратегическому развитию дестинаций).

13. Мирошниченко, Р. Н. Устойчивый туризм: стратегии, управление, международный опыт: монография / Р. Н. Мирошниченко. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 212 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-017752-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996107>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

14. КонсультантПлюс – справочная правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru/>

15. Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) – официальный сайт.
– URL: <https://tourism.gov.ru>
16. Всемирная туристская организация ООН (UNWTO) – официальный сайт (на английском языке). – URL: <https://www.unwto.org>
17. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Юрайт» – URL: <https://urait.ru>
18. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM» – URL: <https://znanium.com>

Рабочая программа Дисциплины 3. «Экономика организации»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей систематизированных знаний об экономических основах функционирования организации (предприятия) как целостной системы и главного субъекта рыночной экономики, а также умений применять эти знания для последующего анализа финансово-хозяйственной деятельности, формирования финансовой стратегии организации.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность понимать и анализировать организационно-правовые и экономические основы деятельности предприятия;
- способность обобщать итоги фактов хозяйственной жизни;
- способность проведения финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- особенности экономического механизма функционирования организаций в сфере туризма и гостеприимства, их организационно-правовые формы и бизнес-модели;
- методы анализа и планирования ресурсного потенциала туристской организации, включая основные и оборотные средства, трудовые ресурсы и нематериальные активы;
- систему экономических показателей, характеризующих результаты и эффективность деятельности туристского предприятия, такие как выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность, производительность и фондоотдача;
- основы ценообразования, калькулирования себестоимости туристского продукта и формирования финансовых результатов с учетом отраслевой специфики.

Уметь:

- проводить анализ имущественного и финансового положения туристской организации на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности;

- рассчитывать ключевые экономические показатели и коэффициенты, интерпретируя их для оценки эффективности использования ресурсов и диагностики проблем;

- оценивать экономическую целесообразность стратегических решений и инвестиционных проектов в туризме, например, открытия нового направления или модернизации материальной базы;

- формировать основные финансово-экономические разделы бизнес-плана стратегического развития туристской организации или проекта.

Владеть:

- навыками работы с финансово-экономической информацией для подготовки аналитических справок, обосновывающих управленческие решения;

- методикой расчета себестоимости и цены типового туристского продукта с учетом структуры переменных и постоянных издержек;

- принципами бюджетирования и финансового планирования в контексте реализации стратегии туристской организации.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁴			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 3. Экономика организации/ Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 3.1. Организация в структуре экономики страны	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 3.2. Ресурсы и капитал организации	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 3.3. Экономический механизм деятельности организации	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 3.4. Доходы, расходы и прибыль организации	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 1.1. Организация в структуре экономики страны

Организация (предприятие) как основной субъект рыночной экономики: понятие, цели и задачи деятельности в рыночных условиях.

Микроэкономическая среда бизнеса: поставщики, конкуренты, потребители, контактные аудитории.

Организационно-правовые формы коммерческих организаций.

Внешняя среда организации. Производственная и организационная структура предприятия.

Тема 1.2. Ресурсы и капитал организации

Имущество (активы) организации, его состав и структура: внеоборотные и оборотные активы.

Капитал и обязательства как источники формирования имущества.

Эффективность использования ресурсов: показатели использования ОС (фондоотдача, фондоемкость), показатели использования оборотных средств (коэффициенты оборачиваемости).

Тема 1.3. Экономический механизм деятельности организации

Процесс производства и формирования издержек. Классификация

⁴ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

затрат. Методы калькулирования себестоимости продукции (попроцессный, попередельный, позаказный).

Ценообразование: методы и стратегии.

Инвестиционная деятельность: понятие инвестиций в основной и оборотный капитал.

Тема 1.4. Доходы, расходы и прибыль организации

Доходы организации по обычным видам деятельности и прочие доходы.

Расходы организации по обычным видам деятельности и прочие расходы.

Формирование и виды прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Последовательность их формирования в Отчете о финансовых результатах. Распределение и использование чистой прибыли.

Показатели рентабельности: рентабельность продаж (ROS), активов (ROA), собственного капитала (ROE). Расчет, интерпретация и взаимосвязь (модель Дюпона).

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 3.1. Организация в структуре экономики страны Организация (предприятие) как основной субъект рыночной экономики: понятие, цели и задачи деятельности в рыночных условиях.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 3.2. Ресурсы и капитал организации Эффективность использования ресурсов: показатели использования ОС (фондоотдача, фондоемкость), показатели использования оборотных средств (коэффициенты оборачиваемости).	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 3.3. Экономический механизм деятельности организации Процесс производства и формирования издержек. Классификация затрат. Методы калькулирования себестоимости продукции (попроцессный, попередельный, позаказный).	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 3.4 Доходы, расходы и прибыль организации Формирование и виды прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Показатели рентабельности: рентабельность продаж (ROS), активов (ROA), собственного капитала (ROE). Расчет, интерпретация и взаимосвязь (модель Дюпона).	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 3.1. Организация в структуре экономике страны Микроэкономическая среда бизнеса: поставщики, конкуренты, потребители, контактные аудитории. Организационно-правовые формы коммерческих организаций. Внешняя среда организации. Производственная и организационная структура предприятия.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 3.2. Ресурсы и капитал организации Имущество (активы) организации, его состав и структура: внеоборотные и оборотные активы. Капитал и обязательства как источники формирования имущества.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 3.3. Экономический механизм деятельности организации Ценообразование: методы и стратегии. Инвестиционная деятельность: понятие инвестиций в основной и оборотный капитал.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 3.4. Доходы, расходы и прибыль организации Доходы организации по обычным видам деятельности и прочие доходы. Расходы организации по обычным видам деятельности и прочие расходы. Показатели рентабельности: рентабельность продаж (ROS), активов (ROA), собственного капитала (ROE). Расчет, интерпретация и взаимосвязь (модель Дюпона).	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/

Основная литература

5. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии / Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю.— Москва: Дашков и К, 2022. — 398 с.: ISBN 9978-5-394-04340-6. — Текст: электронный. — URL:

<https://znanium.ru/catalog/document?id=432265&pid=415185>

6. Раздорозный, А. А. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие / А. А. Раздорозный. — Москва : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 95 с. — (ВО: Бакалавриат). — ISBN 978-5-369-00643-6. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?pid=1078769>

Дополнительная литература

7. Кириллов, С. Л. Практикум по экономике организаций (предприятий) / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Экон. фак.; авт.-сост. С. Л. Кириллов, Е. В. Рудой. —Новосибирск : Золотой колос, 2019. — 118 с. —Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/516536>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

8. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

9. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

10. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

11. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

12. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 4.

Предпринимательская деятельность и бизнес-планирование в туризме

Цель освоения дисциплины - сформировать у обучающихся комплекс знаний и практических навыков по созданию и планированию развития нового туристского предприятия, включая умение выявлять предпринимательские возможности, разрабатывать структурированный бизнес-план, оценивать риски и обосновывать экономическую эффективность проекта для привлечения ресурсов в условиях конкурентной рыночной среды.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способен разрабатывать и обосновывать бизнес-планы создания и развития новых предпринимательских проектов в сфере туризма и гостеприимства, оценивая их рыночные перспективы, ресурсные потребности, финансовую жизнеспособность и комплексные риск.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основы предпринимательского права и организационно-правовые формы субъектов малого и среднего бизнеса в туристской индустрии;
- принципы, структуру и методологию разработки бизнес-плана для проектов в сфере туризма и гостеприимства;
- методы исследования рынка, анализа целевой аудитории и оценки конкурентной среды при обосновании предпринимательской идеи;
- базовые финансовые модели, включая планирование доходов и расходов, расчёт точки безубыточности, денежных потоков и основных инвестиционных показателей эффективности проекта.

Уметь:

- формулировать и оценивать предпринимательскую идею, выявляя её уникальность, соответствие рыночному спросу и потенциал для создания стоимости;
- проводить комплексный ситуационный анализ (включая swot-анализ) для обоснования жизнеспособности бизнес-проекта;
- разрабатывать все ключевые разделы бизнес-плана туристского предприятия: маркетинговый, организационный, производственный и финансовый;
- рассчитывать финансовые прогнозы, оценивать риски проекта и разрабатывать мероприятия по их минимизации.

Владеть:

- навыками структурированного представления бизнес-идеи в формате презентации (pitch) для потенциальных инвесторов или партнёров;
- методикой построения финансовой модели туристского проекта в табличных редакторах;
- практикой работы с основными источниками информации для бизнес-планирования в туризме (статданные, отраслевые отчёты, реестры).

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁵			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 2. Стратегический менеджмент в туризме/ Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 4.1. Разработка методологии бизнес-планирования для проектов в сфере устойчивого туризма с учётом ESG-трансформации отрасли	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 4.2. Оценка эффективности различных моделей финансирования стартапов в туриндустрии	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 4.3. Формирование конкурентных стратегий малых и средних предприятий в туризме	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 4.4. Бизнес-планирование в проектах событийного туризма	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 4.1. Разработка методологии бизнес-планирования для проектов в сфере устойчивого туризма с учётом ESG-трансформации отрасли

Концепция устойчивого развития (ESG) как основа современной предпринимательской деятельности в туризме. Синтез принципов ESG со стандартной структурой бизнес-плана. Особенности разработки маркетинговой стратегии для «зеленого» туристского продукта. Организационный план создания предприятия с низким экологическим следом. Финансовое планирование с учетом затрат на экологичные технологии и социальные программы. Оценка рисков, специфичных для

⁵ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

проектов устойчивого туризма. Требования ESG-отчетности и их влияние на привлечение финансирования. Критерии оценки эффективности и успешности реализации проекта в соответствии с принципами устойчивости.

Тема 4.2. Оценка эффективности различных моделей финансирования стартапов в туристической индустрии

Классификация источников финансирования для туристических стартапов. Модель самофинансирования и использования личных сбережений. Банковское кредитование: условия, требования, преимущества и недостатки для малого бизнеса в туризме. Привлечение средств через краудфандинговые платформы. Венчурные инвестиции и инвестиции от бизнес-ангелов: поиск инвестора, структура сделки, роль нетворкинга. Государственные программы поддержки и субсидии для начинающих предпринимателей в сфере туризма. Сравнительный анализ стоимости капитала, сроков и условий привлечения различных видов финансирования. Подготовка инвестиционного меморандума и презентации (pitch deck) для потенциальных инвесторов.

Тема 4.3. Формирование конкурентных стратегий малых и средних предприятий в туризме

Анализ конкурентной среды и позиционирование малого предприятия на рынке туристических услуг. Стратегия лидерства по издержкам в условиях ограниченных ресурсов. Стратегия дифференциации через создание уникального туристического продукта или клиентского опыта. Стратегия фокусирования (нишевая стратегия) на специфической целевой аудитории или географическом сегменте. Использование кооперативных стратегий и создания локальных кластеров. Роль digital-маркетинга и прямых продаж в формировании конкурентного преимущества. Управление репутацией и работа с онлайн-отзывами как элемент конкурентной стратегии. Оценка эффективности выбранной стратегии и механизмы ее оперативной корректировки.

Тема 4.4. Бизнес-планирование в проектах событийного туризма

Специфика бизнес-проектов в сфере событийного туризма. Структура и этапы разработки бизнес-плана для фестиваля, спортивного или культурного мероприятия. Особенности анализа рынка и прогнозирования спроса на разовые события. Планирование организационной структуры и логистики крупного мероприятия. Формирование бюджета события: структура доходов от билетов, спонсорства и мерчандайзинга, классификация операционных и капитальных затрат. Управление рисками и планирование мер по обеспечению безопасности. Маркетинговый план, направленный на создание ажиотажа и формирование лояльной аудитории. Оценка экономической эффективности и расчет пост-событийных экономических эффектов для территории.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 4.1. Разработка методологии бизнес-планирования для проектов в сфере устойчивого туризма с учётом ESG-трансформации отрасли Разработка структуры бизнес-плана для проекта эко-отеля или агротуристической фермы с интеграцией ESG-принципов. Практическое занятие по заполнению раздела «Воздействие на окружающую среду и общество» с количественными показателями. Расчет экономических эффектов от внедрения энергоэффективных технологий и анализ изменения себестоимости услуг. Сравнительный разбор реальных бизнес-кейсов с различным уровнем интеграции устойчивого развития	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 4.2. Оценка эффективности различных моделей финансирования стартапов в туриндустрии Сравнительный анализ условий привлечения финансирования через банковский кредит, краудфандинг и венчурные фонды на примере конкретной идеи стартапа. Разработка инвестиционного предложения (pitch deck) для вымышленного туристического технологического проекта. Моделирование переговоров с потенциальным инвестором с проработкой ключевых аргументов и оценок. Составление финансовой модели, наглядно демонстрирующей распределение долей и денежные потоки при различных сценариях финансирования.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 4.3. Формирование конкурентных стратегий малых и средних предприятий в туризме Проведение ситуационного анализа и выявление конкурентных преимуществ для заданного малого туристского предприятия (например, локального гида или бутик-отеля). Разработка карты позиционирования и формулировка уникального торгового предложения (УТП) для выбранной ниши. Создание плана маркетинговых коммуникаций в социальных сетях, направленного на целевую аудиторию. Ролевая игра по отработке партнёрских переговоров в рамках создания кооперативного туристического продукта.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 4.4. Бизнес-планирование в проектах событийного туризма Составление детального сметного бюджета для проведения локального гастрономического фестиваля с разбивкой по статьям доходов и расходов. Разработка графика и логистической схемы ключевых этапов подготовки и проведения мероприятия.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Проведение анализа рисков и составление плана действий в кризисных ситуациях (например, при неблагоприятных погодных условиях). Оценка экономического эффекта от события для территории на основе мультипликативной модели.	

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Тема 4.1 Разработка методологии бизнес-планирования для проектов в сфере устойчивого туризма с учётом ESG-трансформации отрасли Анализ международных стандартов ESG-отчетности (GRI, SASB) и их адаптация для целей бизнес-планирования в туризме. Подготовка аналитического обзора с расчетом ключевых экологических и социальных показателей для выбранного типа проекта.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 4.2 Оценка эффективности различных моделей финансирования стартапов в туриндустрии Сравнительное исследование двух альтернативных моделей финансирования (например, краудфандинг и бизнес-ангел) для одного туристического стартапа. Разработка финансовой модели, наглядно демонстрирующей разницу в денежных потоках и конечной доле основателя.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 4.3 Формирование конкурентных стратегий малых и средних предприятий в туризме Проведение конкурентного анализа для малой туристической компании в своем регионе с построением карты стратегических групп. Разработка плана конкретных тактических действий по усилению позиции на основе выбранной стратегии фокусирования или дифференциации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 4.4 Бизнес-планирование в проектах событийного туризма Разработка пост-событийного отчета (дебрифинга) для условного фестиваля, включающего анализ выполнения бюджета, достижения KPI и оценку медиа-эффекта. Составление рекомендаций по повышению экономической устойчивости и использованию наследия мероприятия для будущих проектов.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные, нормативные и правовые акты

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/

2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О защите конкуренции».

URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/

3. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 16.04.2022) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». –

URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/

4. Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (регулирует краудфандинг).

URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_331044/

5. Постановление Правительства РФ от 09.06.2022 № 1045 «Об утверждении Положения о предоставлении грантов в форме субсидий из федерального бюджета на реализацию проектов в сфере внутреннего и въездного туризма в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма».

URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202206090026>

Основная литература

6. Афанасьев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Афанасьев, Е. С. Язенин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 435 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16094-7. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/520634>

7. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для вузов / В. С. Боголюбов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 293 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07413-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584731>

8. Калюжнова, Н. Я. Предпринимательство в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для вузов / Н. Я. Калюжнова, А. Г. Гулиев. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 307 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10586-2. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/474279>

9. Овешников, И. М. Бизнес-планирование в туризме: учебное пособие / И. М. Овешников, И. С. Карпова. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 188 с. – ISBN 978-5-8114-9091-5. – Текст: электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/273110>

Дополнительная литература

10. Попов, В. М. Бизнес-планирование: учебник / В. М. Попов, С. И. Ляпунов. – 3-е изд., перераб. – Москва: КноРус, 2022. – 320 с. – (Бакалавриат).

– ISBN 978-5-406-09098-9. – Текст: электронный. –
URL: <https://book.ru/book/936888>

11. Огорокова, Е. В. Устойчивый туризм и ESG-трансформация: стратегии для малого и среднего бизнеса: монография / Е. В. Огорокова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 156 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-017600-8. – Текст: электронный.

URL: <https://znanium.com/catalog/product/1988760>

12. Стрельникова, Т. Д. Финансирование и инвестиции в стартапы: от идеи до выхода: учебное пособие / Т. Д. Стрельникова. – Москва: КноРус, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-406-08287-8. – Текст: электронный. –
URL: <https://book.ru/book/934607>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

13. КонсультантПлюс – справочная правовая система. –
URL: <http://www.consultant.ru/>

14. Федеральная налоговая служба (ФНС России) – раздел «Регистрация бизнеса». –
URL: https://nalog.gov.ru/rn77/related_activities/registration_business/

15. Мой бизнес – портал Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства. – URL: <https://мойбизнес.рф>

16. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Юрайт». –
URL: <https://urait.ru>

17. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Лань». –
URL: <https://e.lanbook.com>

18. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM». –
URL: <https://znanium.com>

Рабочая программа Дисциплины 5.

«Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей знаний о принципах и методах маркетингового управления предприятием туристической отрасли с целью принятия стратегических, тактических и оперативных решений в рамках современной маркетинговой концепции, управления спросом и активным формированием рынка для предприятий с учетом отраслевой направленности.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов) разработки и осуществления стратегии

организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон;

- способность планировать, разрабатывать и реализовывать программы и проекты по продвижению туристского продукта, организовывать работу со средствами массовой информации, владеть технологиями нерекламных методов продвижения туристского продукта.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- знать и понимать основные категориальные понятия управления маркетингом;
- инструментарий планирования, организации и контроля маркетинговой деятельности в организации;
- основные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении;
- основные методы сбора и анализа информации о состоянии внешней и внутренней среды организации;

Уметь:

- применять навыки формирования и реализации маркетинговой стратегии освоения рынка;
- использовать инструменты принятия стратегических, тактических и оперативных решений в области маркетинговой деятельности организации;
- проводить анализ конкурентной среды и определять факторы конкурентоспособности компании.

Владеть:

- технологиями продвижения, основными принципами разработки, планирования и реализации программ и проектов по продвижению туристского продукта
- методами и инструментами организации работы со средствами массовой информации и нерекламными методами продвижения туристского продукта;
- методологией разработки и реализации планов продвижения посредством рекламных и нерекламных мероприятий.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁶			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 5. Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 5.1. Интегрированный маркетинг в стратегическом управлении туристским бизнесом	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 5.2. Современные стратегии маркетинга для предприятий индустрии туризма и гостеприимства	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 5.3. Стратегическое и оперативное планирование и контроль маркетинговой деятельности в туристском бизнесе	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 5.4. Оценка эффективности и аудит маркетинговой деятельности	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 5.1. Интегрированный маркетинг в стратегическом управлении туристским бизнесом

Специфика интеграции маркетинга в контексте туристического бизнеса.

⁶ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Маркетинг как ключевая функция в принятии управленческих решений на туристических предприятиях. Современные модели управления маркетингом, ориентированные на цифровую среду. Роль информации в принятии маркетинговых решений. Источники информации для маркетингового анализа в туризме. Цифровые инструменты маркетинга: SEO, SEM, таргетированная реклама, контент-маркетинг, email-маркетинг, SMM. Интеграция инструментов маркетинга в единую систему.

Тема 5.2. Современные стратегии маркетинга для предприятий индустрии туризма и гостеприимства

Стратегии роста: диверсификация, проникновение на рынок, развитие продукта и рынка. Стратегии конкурентной борьбы: дифференциация, лидерство по издержкам, фокусирование. Стратегии сотрудничества: создание альянсов, партнерских программ. Инновационные стратегии: разработка новых туристических продуктов и услуг, использование цифровых технологий.

Тема 5.3 .Стратегическое и оперативное планирование и контроль маркетинговой деятельности в туристском бизнесе

Функциональные связи маркетинга на предприятии туристских услуг. Взаимосвязь между стратегическим и оперативным планированием. Методы разработки стратегического плана маркетинга. Методы разработки оперативного плана маркетинга. Методы контроля маркетинга.

Тема 5.4. Оценка эффективности и аудит маркетинговой деятельности

Ключевые показатели эффективности (KPI) маркетинга. Методы оценки эффективности маркетинговых кампаний. Оценка ROI (возврат инвестиций) маркетинга. Внешний и внутренний аудит маркетинга. Использование результатов аудита маркетинга для повышения эффективности деятельности компании.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 5.1. Интегрированный маркетинг в стратегическом управлении туристским бизнесом Современные модели управления маркетингом, ориентированные на цифровую среду. Интеграция инструментов маркетинга в единую систему.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 5.2. Современные стратегии маркетинга для предприятий индустрии туризма и гостеприимства Разработка маркетингового плана (Marketing Plan). Инновационные стратегии: разработка новых туристических продуктов и услуг, использование цифровых технологий.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 5.3. Стратегическое и оперативное планирование и контроль маркетинговой	Устный опрос, выполнение практических заданий,

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	деятельности в туристском бизнесе Методы разработки стратегического плана маркетинга. Методы разработки оперативного плана маркетинга. Методы контроля маркетинга.	решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 5.4. Оценка эффективности и аудит маркетинговой деятельности Внешний и внутренний аудит маркетинга. Использование результатов аудита маркетинга для повышения эффективности деятельности компании.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 5.1. Интегрированный маркетинг в стратегическом управлении туристским бизнесом Эволюция маркетинговых подходов в туризме под влиянием цифровой трансформации. Основные концепции и принципы управления маркетингом в туризме. Особенности управления маркетингом в различных сегментах туристического бизнеса (гостиницы, туроператоры, авиакомпании, и т.д.).	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 5.2. Современные стратегии маркетинга для предприятий индустрии туризма и гостеприимства Определение целевой аудитории и разработка позиционирования. Формирование маркетинговых целей и задач. Разработка и реализация маркетинговых кампаний. Составление бюджета маркетинга.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 5.3. Стратегическое и оперативное планирование и контроль маркетинговой деятельности в туристском бизнесе Управление продуктом: разработка новых туристических продуктов и услуг, адаптация существующих продуктов к требованиям рынка. Управление ценами: ценообразование в туризме, ценовые стратегии. Управление каналами распределения: онлайн-каналы продаж, работа с турагентами, прямые продажи. Управление продвижением: разработка и реализация рекламных кампаний, PR-деятельность, стимулирование сбыта.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
4	Тема 5.4. Оценка эффективности и аудит маркетинговой деятельности Цели и задачи аудита маркетинга. Виды аудита маркетинга. Этапы проведения аудита маркетинга.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция) (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/
4. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 07.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/

Основная литература

5. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник для вузов / Л. В. Баумгартен. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00581-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598455>
6. Джанджугазова, Е. А. Маркетинговые технологии в туризме: маркетинг туристских территорий: учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Джанджугазова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 205 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21279-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569498>
7. Коль, О. Д. Маркетинг в туристской индустрии: учебник и практикум для вузов / О. Д. Коль. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 342 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16269-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560867>
8. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15696-6.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598757>

Дополнительная литература

7. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568206>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

8. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

9. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

10. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

11. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

12. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 6.

«Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей систематизированных знаний об основных современных технологиях, используемых при предоставлении туристических услуг – как цифровых, так и организационно-технологических, а также умений применять эти знания для работы в современных туристских и гостиничных организациях.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность понимать современную структуру туристического рынка, особенности предоставления услуг, сервисную специфику;
- способность применять на практике методы и инструменты современного туристического сервиса, включая цифровые системы и сервисные технологии;
- способность разрабатывать, планировать и организовывать туристические услуги (продукты) с учётом современных требований.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные современные информационные и коммуникационные технологии, платформы и системы, используемые для предоставления туристических услуг;
- принципы проектирования туристического продукта (услуги), структуру сервисов, стандарты качества обслуживания, этапы предоставления

услуги;

- правовые, организационные и этические аспекты, необходимые для работы в туристической индустрии.

Уметь:

- применять полученные знания для анализа рынка туристических услуг, оценивать потребности клиентов, выбирать и предлагать оптимальные сервисные решения;

- использовать современные цифровые инструменты и сервисы для бронирования, оформления услуг, коммуникации с клиентами, организации и сопровождения туристических продуктов;

- проектировать и планировать туристические услуги (продукты);

- обеспечивать обслуживание клиентов;

- работать в команде, взаимодействовать с партнёрами – туроператорами, поставщиками услуг, организациями, вести коммуникацию, координацию, совместное планирование.

Владеть:

- навыками использования современных информационных и коммуникационных технологий для разработки, управления и предоставления туристических услуг;

- компетенциями, необходимыми для проектирования, организации и управления туристскими сервисами и продуктами;

- навыками качественного клиентского обслуживания;

- базовыми управленческими и организационными навыками, необходимыми для работы в туристических предприятиях.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁷			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 6. Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма / Модуль 2. Управление	36	18	8	10	18	Зачет

⁷ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме						
1	Тема 6.1. Современные технологии сервисной деятельности и их роль в удовлетворении потребностей	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 6.2. Технологии организации и управления сервисом в индустрии туризма	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 6.3. Технологические подходы к обеспечению качества и безопасности туристских услуг	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 6.4. Современные технологии взаимодействия с потребителями туристских услуг	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 6.1. Современные технологии сервисной деятельности и их роль в удовлетворении потребностей

Понятие сервисной деятельности: отличие сервис-услуги от «товара», специфика ожиданий и потребностей клиентов.

Общий обзор современных технологий, применяемых в сервисной деятельности.

Удовлетворение потребностей клиентов за счет технологий: удобство планирования, доступ к информации в режиме реального времени, персонализация предложений с учётом предпочтений клиентов, гибкость и оперативность.

Преимущества современных технологий для сервисных компаний: повышение эффективности работы, снижение издержек, оптимизация бизнес-процессов, конкурентное преимущество.

Тренд на цифровизацию и интеграцию сервисных систем: переход от традиционных, «бумажных» и ручных процедур к автоматизированным.

Тема 6.2. Технологии организации и управления сервисом в индустрии туризма

Роль и значение информационных и компьютерных технологий для управления туристическими фирмами, турагентствами, гостиницами и другими организациями.

Автоматизация ключевых бизнес-процессов в туризме: бронирование,

учет, управление заказами, взаимодействие с клиентами, хранение и обработка данных, планирование ресурсов.

Использование CRM-систем и клиент-ориентированных платформ: ведение клиентской базы, история взаимодействий, предпочтения, персонализация предложений, маркетинг, коммуникация.

Облачные и сетевые решения, цифровая инфраструктура для повышения эффективности, координации, информированности.

Новые «умные» подходы: использование Big Data, ИИ для анализа спроса, прогнозов, рекомендаций; «умные» туристические системы – для управления потоками, обеспечения сервиса, улучшения клиентского опыта.

Тема 6.3. Технологические подходы к обеспечению качества и безопасности туристских услуг

Цифровизация как инструмент повышения качества туристских услуг: автоматизированные процессы, прозрачность бронирования, оперативное подтверждение услуг, минимизация человеческих ошибок.

Системы контроля, мониторинга и управления через ИТ, направленные на обеспечение стабильности сервиса и стандартизацию туристских услуг.

Использование «умных» систем для прогнозирования загруженности, управления потоками клиентов, адаптации туристских услуг под текущие условия.

Важность защищённости и сохранности данных клиентов: системы CRM, информационная безопасность, корректное хранение персональной информации – как часть качественного туристического сервиса.

Возможность применения современных технологий (таких как виртуальная и дополненная реальность, цифровые туры) для обеспечения информированности, комфортного выбора туристских услуг и минимизации рисков неправильных ожиданий.

Тема 6.4. Современные технологии взаимодействия с потребителями туристских услуг

Использование маркетинговых и коммуникационных технологий в туризме: digital-маркетинг, социальные сети, онлайн-продвижение, взаимодействие с клиентами через разные цифровые каналы.

Концепция «индивидуального подхода» к клиенту: сбор и анализ данных о предпочтениях, истории поездок, ожиданиях – для персонализации предложений и улучшения качества сервиса. CRM, системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Этические и психологические аспекты туристского сервиса: уважение к клиентам, корректное обращение, доверие.

Современные инструменты для интерактивного и мультимедийного общения: чат-боты, онлайн-чаты, интерактивные гиды, AR/VR-презентации, цифровые путеводители.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 6.1. Современные технологии сервисной деятельности и их роль в удовлетворении потребностей Понятие сервисной деятельности. Общий обзор современных технологий, применяемых в сервисной деятельности. Удовлетворение потребностей клиентов за счет технологий. Преимущества современных технологий для сервисных компаний. Тренд на цифровизацию и интеграцию сервисных систем.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 6.2. Технологии организации и управления сервисом в индустрии туризма Роль и значение информационных и компьютерных технологий для управления туристическими организациями. Автоматизация ключевых бизнес-процессов в туризме. Использование CRM-систем и клиент-ориентированных платформ. Облачные и сетевые решения, цифровая инфраструктура. Новые «умные» подходы: использование Big Data, ИИ в туризме.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 6.3. Технологические подходы к обеспечению качества и безопасности туристских услуг Цифровизация как инструмент повышения качества туристских услуг. Системы контроля, мониторинга и управления через ИТ, направленные на обеспечение стабильности сервиса и стандартизацию туристских услуг. Использование «умных» систем для прогнозирования загруженности, управления потоками клиентов, адаптации туристских услуг под текущие условия. Важность защищённости и сохранности данных клиентов туристического сервиса. Возможность применения современных технологий для обеспечения информированности, комфортного выбора туристских услуг и минимизации рисков неправильных ожиданий.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 6.4. Современные технологии взаимодействия с потребителями туристских услуг Использование маркетинговых и коммуникационных технологий в туризме. Концепция «индивидуального подхода» к клиенту в сфере туризма. Этические и психологические аспекты туристского сервиса. Современные инструменты для интерактивного и	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	мультимедийного общения в сфере туризма.	

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 6.1. Современные технологии сервисной деятельности и их роль в удовлетворении потребностей Понятие сервисной деятельности. Общий обзор современных технологий, применяемых в сервисной деятельности. Удовлетворение потребностей клиентов за счет технологий. Преимущества современных технологий для сервисных компаний. Тренд на цифровизацию и интеграцию сервисных систем.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 6.2. Технологии организации и управления сервисом в индустрии туризма Роль и значение информационных и компьютерных технологий для управления туристическими организациями. Автоматизация ключевых бизнес-процессов в туризме. Использование CRM-систем и клиент-ориентированных платформ. Облачные и сетевые решения, цифровая инфраструктура. Новые «умные» подходы: использование Big Data, ИИ в туризме.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 6.3. Технологические подходы к обеспечению качества и безопасности туристских услуг Цифровизация как инструмент повышения качества туристских услуг. Системы контроля, мониторинга и управления через ИТ, направленные на обеспечение стабильности	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	сервиса и стандартизацию туристских услуг. Использование «умных» систем для прогнозирования загруженности, управления потоками клиентов, адаптации туристских услуг под текущие условия. Важность защищённости и сохранности данных клиентов туристического сервиса. Возможность применения современных технологий для обеспечения информированности, комфортного выбора туристских услуг и минимизации рисков неправильных ожиданий.	
4	Тема 6.4. Современные технологии взаимодействия с потребителями туристских услуг Использование маркетинговых и коммуникационных технологий в туризме. Концепция «индивидуального подхода» к клиенту в сфере туризма. Этические и психологические аспекты туристского сервиса. Современные инструменты для интерактивного и мультимедийного общения в сфере туризма.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027.
3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462.
4. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» в части правового регулирования деятельности экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников» от 20.04.2021 № 93-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382527.
5. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 07.07.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305.

Основная литература

6. Игнатьева И.Ф. Организация туристской деятельности: учебник для вузов / И.Ф. Игнатьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 405 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561575>.

7. Ветитнев А.М. Информационно-коммуникационные технологии в туризме: учебник / А.М. Ветитнев, В.В. Коваленко, В.В. Коваленко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 340 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563008>.

Дополнительная литература

8. Стахова Л.В. Основы туризма: учебник для вузов / Л.В. Стахова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/567740>.

9. Стыцюк Р.Ю. Цифровой бизнес в туризме и гостеприимстве / Р.Ю. Стыцюк, Т.П. Розанова, О.А. Денисова – М.: Кнорус – 2026, 234 с.

10. Орловская В.П. Технология и организация предприятия туризма: учебник / В.П. Орловская; под ред. Е.И. Богданова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 176 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1903875>.

11. Морозов М.А. Информационные технологии в туристской индустрии / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. – М.: КНОРУС, 2023. – 276 с. – URL: <https://knorus.ru/catalog/turizm-gostepriimstvo/681687-informacionnye-tehnologii-v-turistskoy-industrii-bakalavriat-uchebnik/?ysclid=mind3j4472873243643>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

12. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.

13. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

14. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.

15. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.

16. ЭБС «ЛАНЬ». – URL: <https://e.lanbook.com>.

Рабочая программа Дисциплины 7.

«Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства»

Цель освоения дисциплины – сформировать у слушателей систему знаний и практических навыков для разработки и реализации эффективных коммуникационных стратегий, способствующих развитию и устойчивости бизнеса в сфере туризма и гостеприимства в современной конкурентной среде.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

– способность находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идеи, способствующие развитию предприятий туристической индустрии;

– способность планировать, разрабатывать и реализовывать программы и проекты по продвижению туристского продукта,

организовывать работу со средствами массовой информации, владеть технологиями нерекламных методов продвижения туристского продукта.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные принципы коммуникационных стратегий, виды и этапы их разработки;
- принципы построения эффективных коммуникационных сообщений
- методы продвижения турпродукта (реклама, PR, direct marketing, стимулирование сбыта);
- технологии нерекламных методов продвижения (event-маркетинг, influence-маркетинг, партнерские программы) и методы управления репутацией в интернете.

Уметь:

- анализировать рыночные возможности туристской организации и формулировать бизнес-идеи для её развития;
- планировать, разрабатывать и реализовывать коммуникационные стратегии;
- эффективно использовать различные инструменты коммуникаций;
- оценивать эффективность коммуникационной стратегии;
- управлять коммуникациями в кризисных ситуациях.

Владеть:

- методологией формирования коммуникационных стратегий туристской организации;
- методами оценки эффективности коммуникационной стратегии на основе анализа ключевых показателей и ROI;
- навыками управления кризисными ситуациями: уметь разрабатывать план антикризисных коммуникаций, организовывать взаимодействие со СМИ и общественностью во время кризиса.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁸			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 7. Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства / Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 7.1. Коммуникации в туризме и гостеприимстве: роль и значение коммуникации в управлении организацией и формировании клиентского опыта и лояльности.	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 7.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма и гостеприимства	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 7.3. Управление репутацией и связями с общественностью в бизнес практике	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 7.4. Коммуникации в кризисных ситуациях предприятий индустрии туризма и гостеприимства	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 7.1. Коммуникации в туризме и гостеприимстве: роль и значение коммуникации в управлении организацией и формировании

⁸ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

клиентского опыта и лояльности.

Определение и специфика коммуникаций в сфере туризма и гостеприимства. Роль коммуникаций в формировании клиентского опыта и лояльности. Значение коммуникаций для продвижения дестинаций, продуктов и услуг. Влияние коммуникаций на репутацию и имидж компании. Эволюция коммуникаций в связи с развитием цифровых технологий.

Тема 7.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма и гостеприимства

Этапы разработки коммуникационной стратегии: анализ ситуации, определение целей, выбор целевой аудитории, разработка сообщения, выбор каналов коммуникации, планирование бюджета, оценка эффективности. Методы анализа целевой аудитории: сегментация, профилирование, определение потребностей и мотиваций.

Формирование ценностного предложения и уникального торгового преимущества. Разработка ключевых сообщений, отвечающих потребностям целевой аудитории.

Особенности и возможности различных каналов коммуникации: реклама, PR, маркетинг, социальные сети, контент-маркетинг, email-маркетинг, мессенджеры, influence-маркетинг. Интеграция каналов коммуникации для достижения синергетического эффекта.

Тема 7.3. Управление репутацией и связями с общественностью в бизнес практике

Понятие репутации и имиджа компании. Методы формирования и поддержания позитивной репутации. Репутационные риски организации.

Управление онлайн-репутацией: мониторинг отзывов, работа с негативом, создание позитивного контента. Взаимодействие со СМИ: пресс-релизы, пресс-конференции, интервью, статьи.

Организация мероприятий для укрепления связей с общественностью.

Тема 7.4. Коммуникации в кризисных ситуациях предприятий индустрии туризма и гостеприимства

Виды кризисных ситуаций в сфере туризма и гостеприимства. Разработка плана коммуникаций в кризисных ситуациях. Принципы эффективной коммуникации во время кризиса: оперативность, открытость, достоверность, эмпатия.

Взаимодействие со СМИ и общественностью в кризисных ситуациях. Примеры успешного и неудачного управления коммуникациями во время кризиса. Предупреждение кризисов, раннее их обнаружение и нейтрализация.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 7.1. Коммуникации в туризме и гостеприимстве: роль и значение коммуникации в управлении	Устный опрос, дискуссия о роли

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	организацией и формировании клиентского опыта и лояльности. Коммуникации в формировании клиентского опыта и лояльности.	организации в экономике страны
2	Тема 7.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма и гостеприимства Формирование ценностного предложения и уникального торгового преимущества. Разработка ключевых сообщений, отвечающих потребностям целевой аудитории.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 7.3. Управление репутацией и связями с общественностью в бизнес практике Методы формирования и поддержания позитивной репутации. Репутационные риски организации. Управление онлайн-репутацией	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 7.4. Коммуникации в кризисных ситуациях предприятий индустрии туризма и гостеприимства Разработка плана коммуникаций в кризисных ситуациях. Принципы эффективной коммуникации во время кризиса: оперативность, открытость, достоверность, эмпатия.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 7.1. Коммуникации в туризме и гостеприимстве: роль и значение коммуникации в управлении организацией и формировании клиентского опыта и лояльности. Трансформация коммуникаций в туризме под влиянием развития социальных медиа: перспективы и риски	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 7.2. Разработка коммуникационной стратегии предприятия индустрии туризма и гостеприимства Новые тренды в сфере коммуникации в туризме и гостеприимстве. Ключевые темы и форматы контента. Сравнительный анализ различных каналов коммуникации для продвижения туристической дестинации	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 7.3. Управление репутацией и связями с общественностью в бизнес практике	Изучение основной и дополнительной

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Факторы формирования имиджа и репутации предприятия туризма и индустрии гостеприимства. Эффективные стратегии формирования желаемого имиджа компании. Методы оценки репутационных рисков туристского предприятия.	литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 7.4. Коммуникации в кризисных ситуациях предприятий индустрии туризма и гостеприимства Crisis Communication (кризисные коммуникации: основные этапы разработки и реализации плана кризисных коммуникаций.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). -

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). -

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

3. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция) (ред. от 31.07.2025). -

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/

4. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 07.07.2025). -

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/

Основная литература

5. Гончарова, Л. М. Рекламная коммуникация сферы туризма: монография / Л.М. Гончарова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 158 с. — (Научная мысль). — DOI10.12737/18635. - ISBN 978-5-16-011969-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2204282>

6. Чумиков, А. Н. Управление коммуникациями: учебник / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 544 с. - ISBN 978-5-394-05290-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927318>

Дополнительная литература

7. Рева, В. Е. Управление репутацией: учебное пособие / В. Е. Рева. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2022. - 136 с. - ISBN 978-5-394-04616-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084841>

8. Стыцюз Р.Ю. Цифровой бизнес в туризме и гостеприимстве / Р.Ю. Стыцюз, Т.П. Розанова, О.А. Денисова – М.: Кнорус – 2026, 234 с.

9. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москв: Издательство Юрайт, 2025. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568206>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

10. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>
11. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>
12. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
13. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
14. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 8. «Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей компетенций, необходимых для эффективного управления человеческими ресурсами в организациях сферы туризма и гостиничного бизнеса, включая приобретение практических навыков подбора, адаптации, мотивации и развития персонала, повышение качества обслуживания клиентов, оптимизацию организационных процессов и улучшение общей эффективности деятельности предприятий.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность профессионально управлять человеческими ресурсами в организациях туристической и гостиничной отраслей, эффективно осуществляя подбор, обучение, адаптацию и развитие персонала.
- способность грамотно строить систему мотивации и поощрения сотрудников, учитывая специфику туризма и гостиничного бизнеса, направляя усилия на привлечение и удержание квалифицированных кадров.
- способность оперативно решать возникающие кадровые проблемы, обеспечивать качественный сервис клиентам и способствовать повышению конкурентоспособности предприятия в динамично развивающейся среде туристической и гостиничной индустрии.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- теоретические основы и современные концепции управления персоналом в туристской и гостиничной отраслях;

- современные методы и инструменты привлечения, отбора, адаптации и обучения сотрудников, соответствующие потребностям и особенностям гостиничного и туристского бизнеса;

- способы эффективной мотивации и стимуляции персонала, учитывающие специфику обслуживания клиентов в гостиницах и турагентствах;

- принципы построения эффективных коммуникаций внутри команды, разрешение конфликтных ситуаций и поддержание благоприятного психологического климата;

- законодательные нормы и требования, регулирующие сферу занятости и защиты прав работников в индустрии туризма и гостиничного бизнеса.

Уметь:

- проводить профессиональный отбор кандидатов на должности в туристической и гостиничной сферах, используя современные методы интервьюирования и тестирования.

- реализовывать эффективные программы адаптации новых сотрудников, ускоряя их интеграцию в рабочий процесс и сокращая сроки выхода на полную производительность.

- создавать системы мотивации и вознаграждения, ориентированные на особенности профессии и специфику туристического и гостиничного бизнеса, способные повысить уровень лояльности и удовлетворённости сотрудников.

- планировать карьеру сотрудников, развивать кадровый резерв и готовить преемников руководящих должностей, исходя из потребностей конкретной организации.

- анализировать эффективность персонала, разрабатывать рекомендации по совершенствованию рабочих процессов и повышению качества обслуживания клиентов.

Владеть:

- методиками проведения объективного подбора и оценки персонала, соответствующими стандартам индустрии туризма и гостеприимства;

- практическими инструментами разработки индивидуальных планов обучения и развития сотрудников, способствующими профессиональному росту и повышению квалификации персонала;

- современными системами мотивации и премирования, направленными на увеличение личной заинтересованности сотрудников в достижении высоких показателей эффективности;

- методологией регулярного мониторинга и анализа эффективности HR-процедур, позволяющей своевременно выявлять недостатки и вносить необходимые изменения;

- профессиональными техниками коммуникации и управления конфликтами, необходимыми для поддержания здорового рабочего микроклимата и предотвращения негативных последствий

внутрикорпоративных разногласий.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Всего	Контактная работа ⁹		Самостоятельная работа	
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 8. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 8.1. Цифровая компетентность руководителя в туризме и гостиничном бизнесе: подготовка и развитие сотрудников в эпоху цифровизации	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 8.2. HR-аналитика и Big Data в управлении персоналом туристического и гостиничного бизнеса	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 8.3. Автоматизация HR-процессов в туризме и гостиничном бизнесе: новые возможности и риски	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 8.4. Развитие профессиональных компетенций сотрудников в гостиничном бизнесе и	10	4	2	2	6	Текущий контроль

⁹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	туристической отрасли в условиях цифровой трансформации						
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 8.1. Цифровая компетентность руководителя в туризме и гостиничном бизнесе: подготовка и развитие сотрудников в эпоху цифровизации.

Роль цифровой грамотности руководителя в принятии стратегических решений по управлению персоналом в туризме и гостиничном бизнесе.

Методы оценки готовности сотрудников к цифровой трансформации и ключевые направления их дальнейшего развития.

Использование онлайн-платформ и цифровых инструментов для дистанционного обучения и повышения квалификации сотрудников.

Примеры успешных кейсов внедрения digital-компетенций в крупных компаниях туристической и гостиничной сферы.

Тема 8.2. HR-аналитика и Big Data в управлении персоналом туристического и гостиничного бизнеса.

Основы HR-аналитики и Big Data, их применение в туристической и гостиничной сфере для принятия управленческих решений.

Сбор и обработка данных о сотрудниках и процессах обслуживания в турбизнесе и гостиницах: мониторинг продуктивности, ротация кадров, уровень стресса и удовлетворенность персонала.

Алгоритмы предиктивной аналитики и их роль в снижении рисков дефицита кадров, минимизации текучки и улучшении качества клиентского сервиса.

Интеграция передовых HR-технологий и систем аналитики для оперативного управления персоналом и повышения операционной эффективности гостиниц и туристических предприятий

Тема 8.3. Автоматизация HR-процессов в туризме и гостиничном бизнесе: новые возможности и риски.

Основные направления автоматизации HR-функций в туристической и гостиничной сфере: автоматический подбор, электронное обучение, оценка и управление производительностью сотрудников.

Преимущества автоматизации HR-процессов: снижение временных затрат, повышение точности и прозрачности процедур, рост вовлеченности персонала.

Потенциальные риски автоматизации: угроза утраты личного контакта, риск ошибок алгоритмов, недостаточная безопасность персональных данных сотрудников.

Советы по внедрению и контролю автоматизированных HR-программ в гостиничном и туристическом бизнесе: выбор платформ, вовлечение сотрудников, защита конфиденциальной информации.

Тема 8.4. Развитие профессиональных компетенций сотрудников в гостиничном бизнесе и туристической отрасли в условиях цифровой трансформации.

Воздействие цифровой экономики на профессиональные требования к сотрудникам гостиниц и туристических компаний.

Современные инструменты и форматы обучения персонала для приобретения технических навыков и soft-skills.

Диагностика текущих уровней цифровых компетенций и оценка готовности сотрудников к изменениям.

Организация системы непрерывного профессионального развития, соответствующей условиям цифровизации в гостиничном и туристическом бизнесе.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 8.1. Цифровая компетентность руководителя в туризме и гостиничном бизнесе: подготовка и развитие сотрудников в эпоху цифровизации. Повышение уровня цифровой компетентности руководителей туристической и гостиничной отрасли для эффективного руководства подготовкой и развитием сотрудников в условиях цифровизации.	Устный опрос, обобщение полученных знаний и опыта, обсуждение возникающих вопросов. Разбор кейса.
2	Тема 8.2. HR-аналитика и Big Data в управлении персоналом туристического и гостиничного бизнеса Освоение базовых навыков работы с большими данными и аналитикой для повышения эффективности управления персоналом в туристической и гостиничной индустрии.	Обзор примеров успешных кейсов применения HR-аналитики в гостиничном и туристическом бизнесе. Обсуждение и дискуссия.
3	Тема 8.3. Автоматизация HR-процессов в туризме и гостиничном бизнесе: новые возможности и риски. Основные направления автоматизации HR-процессов в туристической и гостиничной сфере; плюсы и минусы внедрения инновационных технологий; выработка практических рекомендаций по снижению рисков и максимизации выгод.	Устный опрос, формулировка собственных идеи по выбору оптимального уровня автоматизации HR-процессов компании. Составление перечня приоритетных направлений автоматизации.
4	Тема 8.4. Развитие профессиональных компетенций сотрудников в гостиничном бизнесе и туристической отрасли в условиях цифровой трансформации. Основные тенденции и методы развития профессиональных компетенций сотрудников в условиях активного внедрения цифровых технологий в гостиничном и туристическом бизнесе. Hard Skills: ИТ-знания, облачные сервисы, CRM-системы, социальные сети. Soft Skills: критическое мышление, креативность, мультизадачность, готовность к постоянному обучению.	Составление рекомендаций по развитию профессиональных компетенций сотрудников конкретных организаций и общие выводы о важности цифровой трансформации для туризма и гостиничного бизнеса. Кейс-стадии: Повышение квалификации сотрудников.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 8.1. Цифровая компетентность руководителя в туризме и гостиничном бизнесе: подготовка и развитие сотрудников в эпоху цифровизации. Роль искусственного интеллекта и машинного обучения в повышении цифровой компетентности руководителя и развитии персонала в гостиничном бизнесе. Разработка системы онлайн-обучения для формирования цифровых компетенций сотрудников туристических агентств: от концепции до внедрения. Цифровая трансформация клиентского опыта и её влияние на цифровую компетентность руководителя в сфере туризма. Управление данными и аналитика для принятия решений в HR-функциях гостиничного бизнеса: роль руководителя	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 8.2. HR-аналитика и Big Data в управлении персоналом туристического и гостиничного бизнеса. Применение предиктивной аналитики для прогнозирования текучести персонала в сезонном гостиничном бизнесе. Разработка системы оценки качества обслуживания клиентов на основе HR-метрик и Big Data в туроператорской деятельности. Использование Big Data для оптимизации найма и адаптации персонала в крупных гостиничных сетях. Системы геймификации и персональных рекомендаций для развития HR-компетенций сотрудников туристической отрасли на основе Big Data.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 8.3. Автоматизация HR-процессов в туризме и гостиничном бизнесе: новые возможности и риски. Внедрение HR-автоматизации для управления кадровыми потоками в крупной гостиничной сети: анализ лучших практик и потенциальных проблем. Роль роботизированной автоматизации процессов (RPA) в оптимизации HR-функций туроператорских компаний: возможности и ограничения. Автоматизация HR-процессов и формирование цифровой корпоративной культуры в условиях удаленной работы персонала в туризме и гостиничном бизнесе	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 8.4. Развитие профессиональных компетенций сотрудников в гостиничном бизнесе и туристической отрасли в условиях цифровой трансформации Влияние цифровых инструментов на развитие компетенций сотрудников фронт-офиса гостиницы: от традиционных навыков к цифровой грамотности.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Стратегии развития цифровых компетенций для сотрудников, работающих с онлайн-продвижением и продажами в туристической отрасли. Как цифровизация трансформирует сферу онлайн-продвижения и продаж туров. Адаптация персонала к использованию Big Data и аналитических инструментов для улучшения клиентского сервиса в гостиничном бизнесе.	

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 03.08.2018 г.). URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996г. № 14-ФЗ (с изм. 29.07.2018 г.). URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2018) URL: <http://www.consultant.ru/> URL: <http://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» URL: <http://www.consultant.ru/>

Основная литература

5. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О.А. Лапшовой. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 406 с. - (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-8761-4. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/413244>
6. Москвин, С.Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / С.Н. Москвин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 142 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-10126-3. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/429407>
7. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И.А. Максимцев [и др.]; под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 526 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02990-1. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/412774>

Дополнительная литература

8. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. -

Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 270 с. - (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00650-6. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

9. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 249 с. - (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-9457-5. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/415096>

10. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 381 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-02345-9. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

11. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 384 с. - (Профессиональная практика). - ISBN 978-5-534-08165-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/424345>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

12. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

13. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

14. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

15. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

16. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 9. Методы принятия управленческих решений

Цель освоения дисциплины - сформировать у обучающихся системное понимание и практические навыки применения современных методов, моделей и инструментов принятия обоснованных стратегических и тактических управленческих решений в условиях неопределённости, характерной для глобальной туристской индустрии. Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способен выбирать, адаптировать и применять адекватные методы и инструменты для анализа сложных управленческих ситуаций, генерации, оценки альтернатив и обоснования стратегических решений в сфере туризма и гостеприимства.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- классификацию и сущность основных методов принятия управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности;

- современные методологии поддержки принятия решений, включая системный анализ, когнитивные карты, моделирование, методы экспертных оценок и многокритериального анализа;

Уметь:

- идентифицировать тип управленческой ситуации и выбирать адекватный методологический инструментарий для её анализа и разрешения;

- применять конкретные методы и модели (например, дерево решений, swot-анализ, рау-off матрицы, парные сравнения) для генерации и обоснования альтернативных управленческих решений;

Владеть:

- навыками организации и проведения процедур коллективного принятия решений и экспертного оценивания;

- методикой разработки и анализа сценариев развития ситуации для оценки долгосрочных последствий принимаемых стратегических решений.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Ф о р м а
			Контактная работа ¹⁰			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практич еские занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 9. Методы принятия управленческих решений / Модуль1. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 9.1 Синтез когнитивных карт и методов многокритериального анализа (ANP/TOPSIS) для стратегического выбора в условиях туристического кластера	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 9.2 Адаптация процессно-ориентированных моделей принятия решений для оперативного управления в сфере гостеприимства	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 9.3 Применение методов имитационного моделирования для принятия управленческих решений в управлении туристическим потоком.	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 9.4 Интеграция поведенческой экономики в процессы принятия решений в туристическом бизнесе.	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирован ия

Содержание дисциплины

Тема 9.1 Синтез когнитивных карт и методов многокритериального анализа (ANP/TOPSIS) для стратегического выбора в условиях туристического кластера

Когнитивное моделирование как инструмент структуризации слабоформализованных проблем стратегического управления туристическим кластером. Построение когнитивных карт для выявления причинно-

¹⁰ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

следственных связей между ключевыми факторами развития дестинации. Метод анализа иерархий (АНР) для учета взаимозависимостей между критериями и альтернативами при стратегическом выборе. Метод TOPSIS для ранжирования альтернативных стратегий развития кластера на основе близости к идеальному решению. Интегрированная процедура: от качественного моделирования взаимосвязей к количественной оценке и выбору оптимальной стратегии. Практические аспекты применения синтеза методов для обоснования приоритетных инвестиционных проектов в инфраструктуру кластера.

Тема 9.2 Адаптация процессно-ориентированных моделей принятия решений для оперативного управления в сфере гостеприимства

Ограничения классической рациональной модели в условиях оперативных кризисов и высокой неопределенности в гостиничном бизнесе. Концепция и framework Cynefin для категоризации управленческих ситуаций (очевидные, сложные, запутанные, хаотичные). Процессная модель принятия решений OODA Loop (Observe, Orient, Decide, Act) для оперативного реагирования. Адаптация циклов OODA к задачам управления репутационными кризисами, чрезвычайными ситуациями (форс-мажор) и жалобами гостей. Роль информационных систем и дашбордов в обеспечении этапа «Наблюдение» (Observe). Формирование протоколов и чек-листов для стандартных и нестандартных оперативных ситуаций в службах отеля.

Тема 9.3 Применение методов имитационного моделирования для принятия управленческих решений в управлении туристическим потоком

Имитационное моделирование как инструмент анализа сложных динамических систем в туризме. Метод системной динамики (System Dynamics) для моделирования долгосрочных последствий управленческих решений с учетом обратных связей. Построение моделей туристического потока с учетом факторов притяжения, пропускной способности и восприятия дестинации. Агентное моделирование (Agent-Based Modeling) для анализа поведения отдельных туристов и их взаимодействия. Сценарное прогнозирование для оценки эффективности политики управления посещаемостью (например, введение квот, динамическое ценообразование). Практика использования программных сред (AnyLogic, Vensim) для создания имитационных моделей и анализа их результатов.

Тема 9.4 Интеграция поведенческой экономики в процессы принятия решений в туристическом бизнесе

Критика модели полной рациональности («экономического человека») в контексте принятия решений туристами и менеджерами. Основные когнитивные искажения (биасы), влияющие на выбор: эффект привязки, aversion to loss, стадное поведение, склонность к статус-кво. Концепция «подталкивания» (nudge theory) и архитектура выбора в дизайне туристических предложений. Применение поведенческих инсайтов в ценообразовании, дизайне онлайн-бронирования и формировании пакетных

предложений. Учет поведенческих факторов в процессах внутреннего принятия управленческих решений и мотивации персонала. Этические границы использования поведенческой экономики в маркетинге и управлении..

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 9.1 Синтез когнитивных карт и методов многокритериального анализа (ANP/TOPSIS) для стратегического выбора в условиях туристического кластера Построение когнитивной карты для выявления ключевых проблем и взаимосвязей в развитии конкретного туристического кластера. Формирование иерархии стратегических критериев и попарное сравнение альтернатив с использованием метода анализа сетей (ANP). Практическое ранжирование стратегических вариантов развития кластера с помощью метода TOPSIS и интерпретация окончательного выбора.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 9.2 Адаптация процессно-ориентированных моделей принятия решений для оперативного управления в сфере гостеприимства Классификация реальных оперативных ситуаций в гостиничном бизнесе с помощью фреймворка Synefin. Разработка пошагового плана действий для разрешения кризисной ситуации (например, нарушения цепочки поставок) по модели OODA Loop. Моделирование и проведение оперативного совещания (briefing) на основе разработанного плана для отработки навыков быстрого принятия решений.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 9.3 Применение методов имитационного моделирования для принятия управленческих решений в управлении туристическим потоком Разработка концептуальной модели причинно-следственных связей, влияющих на туристический поток, в среде системной динамики. Создание и запуск имитационной модели для сравнения эффективности различных стратегий управления посещаемостью на охраняемой природной территории. Анализ данных, полученных в результате моделирования, и подготовка итоговой аналитической записки с управленческими рекомендациями.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 9.4 Интеграция поведенческой экономики в процессы принятия решений в туристическом бизнесе Проведение аудита пользовательского пути (customer	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	journey) на сайте бронирования с целью выявления точек применения «подталкиваний» (nudges). Проектирование и сравнительный анализ двух вариантов предложения дополнительной страховки при покупке тура с использованием различных поведенческих принципов. Решение кейса по преодолению когнитивных искажений в процессе принятия коллективного управленческого решения в турфирме.	

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Тема 9.1 Синтез когнитивных карт и методов многокритериального анализа (ANP/TOPSIS) для стратегического выбора в условиях туристического кластера Анализ научной литературы по применению методов ANP/TOPSIS в стратегическом управлении туристическими дестинациями. Подготовка реферата, сравнивающего эффективность данного подхода с классическими методами SWOT-анализа и SPACE-матрицы.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 9.2 Адаптация процессно-ориентированных моделей принятия решений для оперативного управления в сфере гостеприимства Разработка подробного операционного протокола (стандарта) для службы эксплуатации отеля на случай двух различных типов нештатных ситуаций, классифицированных по фреймворку Cynefin. Проведение самоанализа процесса личного принятия сложного решения с использованием модели OODA Loop.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 9.3 Применение методов имитационного моделирования для принятия управленческих решений в управлении туристическим потоком Поиск и аналитический разбор опубликованного кейса или научной статьи, посвященной применению имитационного моделирования для управления туристическими потоками в городской или природной среде. Подготовка обзора с оценкой практической ценности и ограничений использованного подхода.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
4	Тема 9.4 Интеграция поведенческой экономики в процессы принятия решений в туристическом бизнесе Проведение мини-исследования (например, опроса или наблюдения) для выявления одного-двух наиболее распространенных когнитивных искажений в поведении туристов при выборе тура или отеля. Разработка практических рекомендаций по учету выявленных поведенческих паттернов в маркетинговой стратегии компании.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные, нормативные и правовые акты

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/
2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О защите конкуренции». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/
3. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 16.04.2022) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/
4. Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (регулирует краудфандинг). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_331044/
5. Постановление Правительства РФ от 09.06.2022 № 1045 «Об утверждении Положения о предоставлении грантов в форме субсидий из федерального бюджета на реализацию проектов в сфере внутреннего и въездного туризма в рамках государственной программы Российской Федерации "Развитие туризма"». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202206090026>

Основная литература

6. Афанасьев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Афанасьев, Е. С. Язенин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 435 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16094-7. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/520634>
7. Калюжнова, Н. Я. Предпринимательство в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для вузов / Н. Я. Калюжнова, А. Г. Гулиев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 307 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10586-2. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/474279>

8. Овешников, И. М. Бизнес-планирование в туризме: учебное пособие / И. М. Овешников, И. С. Карпова. – Санкт-Петербург : Лань, 2022. – 188 с. – ISBN 978-5-8114-9091-5. – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/273110>

Дополнительная литература

9. Попов, В. М. Бизнес-планирование: учебник / В. М. Попов, С. И. Ляпунов. – 3-е изд., перераб. – Москва : КноРус, 2022. – 320 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-09098-9. – Текст : электронный. – URL: <https://book.ru/book/936888>

10. Огорокова, Е. В. Устойчивый туризм и ESG-трансформация: стратегии для малого и среднего бизнеса: монография / Е. В. Огорокова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 156 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-017600-8. – Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1988760>

11. Стрельникова, Т. Д. Финансирование и инвестиции в стартапы: от идеи до выхода: учебное пособие / Т. Д. Стрельникова. – Москва : КноРус, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-406-08287-8. – Текст : электронный. – URL: <https://book.ru/book/934607>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

12. КонсультантПлюс – справочная правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru/>

13. Федеральная налоговая служба (ФНС России) – раздел «Регистрация бизнеса». URL: https://nalog.gov.ru/rn77/related_activities/registration_business/

14. Мой бизнес – портал Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства. – URL: <https://мойбизнес.рф>

15. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Юрайт». – URL: <https://urait.ru>

16. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Лань». – URL: <https://e.lanbook.com>

17. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM». – URL: <https://znanium.com>

Рабочая программа Дисциплины 10. «Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме»

Цель освоения дисциплины – формирование компетенций обучающихся, необходимых для эффективного управления качеством услуг и процессов в гостиничном бизнесе и туристической отрасли, включая изучение современных методов оценки качества обслуживания клиентов, внедрение

стандартов ISO и национальных норм, обеспечение соответствия требованиям рынка и повышение конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства. Дисциплина направлена на подготовку профессионалов, способных разрабатывать и внедрять системы менеджмента качества, обеспечивать контроль над соблюдением нормативных требований и способствовать улучшению клиентского опыта.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность: оценивать качество предоставляемых услуг в сфере туризма и гостеприимства, выявлять недостатки и определять пути их устранения;

- способность: применять международные стандарты (ISO и др.) и национальные нормы для повышения уровня сервиса и оптимизации бизнес-процессов;

- способность: организовывать работу по контролю качества, проводить аудит и формировать стратегии улучшения качества услуг в организациях индустрии гостеприимства и туризма.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- теоретические основы управления качеством и стандартизации в индустрии гостеприимства и туризма;

- основные принципы и методы управления качеством в индустрии гостеприимства и туризма;

- правовые нормы и требования, регулирующие сферу качества услуг и сертификации в гостиничном деле и туризме;

- международные и российские стандарты качества, применяемые в гостиничной и туристической сферах;

- методы анализа и оценки качества оказываемых услуг, инструменты мониторинга удовлетворенности гостей;

- принципы разработки и внедрения внутренних регламентов и стандартов организации для обеспечения высокого уровня обслуживания.

Уметь:

- применять методики оценки качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма;

- разрабатывать и внедрять внутренние стандарты и процедуры контроля качества на предприятиях гостиничного бизнеса и туристических компаниях;

- использовать современные подходы и технологии для повышения уровня сервиса и удовлетворённости клиентов;

- проводить внутренний аудит и мониторинг соблюдения установленных стандартов качества и предлагать меры по устранению

выявленных недостатков;

- координировать разработку и внедрение корпоративных стандартов качества, соответствующих международным нормам и ожиданиям потребителей.

Владеть:

- современными технологиями и методиками оценки и управления качеством услуг;

- нормативно-правовыми актами и международными стандартами, регулирующими сферу гостеприимства и туризма;

- навыками проектирования и реализации комплексных систем управления качеством на предприятиях индустрии гостеприимства;

- практическими приемами повышения уровня удовлетворенности клиентов и улучшения репутации бренда среди целевой аудитории;

- эффективными механизмами контроля качества и предотвращением рисков ухудшения качества услуг.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹¹			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 10. Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 10.1. Основы стандартизации и сертификации	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 10.2. Стандартизация и сертификация в индустрии гостеприимства и туризме	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 10.3. Качество как объект управления в индустрии гостеприимства и туризме	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 10.4. Разработка и внедрение корпоративных стандартов, и контроль качества услуг предприятий в индустрии гостеприимства и туризме	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

¹¹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Содержание дисциплины

Тема 10.1. Основы стандартизации и сертификации.

Понятия и цели стандартизации и сертификации.

Категории и виды стандартов.

Разработка стандартов. Общие принципы стандартизации и сертификации.

Национальная и международная стандартизация. Процесс сертификации.

Российская система стандартизации: структура и основные элементы.

Международные стандарты (ISO, Глобальные инициативы, ЕС).

Тема 10.2. Стандартизация и сертификация в индустрии гостеприимства и туризме.

Принципы и механизмы стандартизации и сертификации, позволяющие обеспечить высокое качество услуг и продуктов в индустрии гостеприимства и туризма.

Специфичные стандарты для индустрии гостеприимства и туризма.

Особенности адаптации международных стандартов в российских реалиях.

Применение стандартов и сертификатов в индустрии гостеприимства и туризма.

Способы интеграции стандартов в повседневную практику отелей, ресторанов и турагентств.

Примеры успешных кейсов по эффективному применению стандартов и сертификации в управлении предприятиями гостеприимства и туризма.

Тема 10.3. Качество как объект управления в индустрии гостеприимства и туризме.

Понятие качества услуги и товара. Качественные показатели и критерии оценки качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Факторы, определяющие восприятие качества клиентами.

Методы измерения и оценки качества услуг. Стратегии управления качеством в индустрии гостеприимства и туризма.

Особенности управления качеством в гостиничном сегменте. Регулирование качества ресторанных услуг. Критерии качества в предоставлении туристско-экскурсионных услуг.

Современные тенденции и проблемы управления качеством в индустрии гостеприимства и туризме.

Механизмы управления качеством услуг, обеспечивая устойчивость и рост привлекательности предприятий гостеприимства и туризма.

Тема 10.4. Разработка и внедрение корпоративных стандартов, и контроль качества услуг предприятий в индустрии гостеприимства и туризме.

Корпоративные стандарты качества услуг: понятие и назначение корпоративных стандартов. Соотношение корпоративных стандартов с государственными и международными нормами.

Этапы разработки корпоративных стандартов. Сбор и анализ исходных данных о качестве услуг. Проектирование структуры стандарта и разработка ключевых положений. Экспертиза и утверждение разработанных документов.

Процесс внедрения корпоративных стандартов. Информационная подготовка коллектива к введению стандартов. Создание условий для внедрения: обучение персонала, материально-техническое оснащение. Мониторинг исполнения стандартов сотрудниками.

Контроль качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Внутренняя проверка качества услуг (самостоятельный контроль). Внешний контроль качества (аттестация, рейтингование, отзывы клиентов). Исправительные мероприятия и работа с негативными отзывами.

Примеры успешного внедрения корпоративных стандартов в индустрии гостеприимства и туризма. Лучшие практики крупных сетей гостиниц и ресторанов.

Кейсы инновационных решений по повышению качества обслуживания в регионах России.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 10.1. Основы стандартизации и сертификации. Назначение и роль стандартизации и сертификации. Анализ требований законодательных актов и документов по стандартизации к элементам системы стандартизации. Виды и категории стандартов. Изучение системы поиска необходимых стандартов. Обязательная и добровольная сертификация. Порядок проведения сертификации. Документы, подтверждающие соответствие стандартам (сертификаты, декларации). Распространённые ошибки при разработке стандартов и проведении сертификации. Проверка соответствия стандартам на примере реального продукта или услуги.	Устный опрос, обобщение полученных знаний и опыта, обсуждение возникающих вопросов. Разбор кейса.
2	Тема 10.2. Стандартизация и сертификация в индустрии гостеприимства и туризме. Основные положения и особенности стандартизации и сертификации в индустрии гостеприимства и туризма. Роль стандартизации и сертификации в индустрии гостеприимства и туризма. Влияние международных и национальных стандартов на отрасль. Системы сертификации в индустрии гостеприимства и туризма. Требования к услугам и продукции в индустрии гостеприимства и туризма. Опыт лучших практик в	Обсуждение и дискуссия. Написание индивидуального плана внедрения стандартов и сертификации на конкретном предприятии

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	индустрии гостеприимства и туризма.	
3	Тема 10.3. Качество как объект управления в индустрии гостеприимства и туризма. Показатели и критерии качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Политика и стратегия управления качеством в гостиничном и туристском бизнесе. Возможности повышения престижа и конкурентоспособности благодаря сертификации услуг. Оптимизация качества услуг с использованием цифровых технологий. Контроль качества услуг и регулярный мониторинг. Устранение дефектов и повышение качества услуг на примерах предприятий индустрии гостеприимства и туризма. Развитие практических навыков и готовность к профессиональному совершенствованию в области управления качеством услуг индустрии гостеприимства и туризма.	Устный опрос. Разбор практических примеров неудач и успехов в управлении качеством услуг. Предложения по повышению уровня качества услуг конкретных объектов размещения и операторов туров.
4	Тема 10.4. Разработка и внедрение корпоративных стандартов, и контроль качества услуг предприятий в индустрии гостеприимства и туризма. Оценка качества услуг и разработка корпоративных стандартов в гостиничном комплексе. Внедрение системы менеджмента качества на базе международных стандартов (ISO 9001) в туристической фирме. Автоматизация управления качеством в гостиничном предприятии. Как автоматизация влияет на повышение уровня сервиса и удовлетворение потребностей клиентов. Разработка корпоративных стандартов в индустрии гостеприимства и туризма.	Коллективное обсуждение особенностей разработки и внедрения корпоративных стандартов качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Рассмотрение готовых ситуаций, аналогичных проблемам гостиниц или туристических фирм. Выполнение тестов, основанных на изучении учебных материалов по теме.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 10.1. Основы стандартизации и сертификации. Основные этапы эволюции международной стандартизации. Современная роль стандартизации в экономике. Международная организация по стандартизации (ISO). Европейский комитет по стандартизации (CEN). Всемирная торговая организация (WTO) и ее вклад в стандартизацию торговли. Национальные системы стандартизации (на примере России). Виды стандартов и сфера их применения. Порядок проведения сертификации продукции и услуг. Сертификация систем менеджмента качества (ISO 9001). Стандартизация и сертификация в отраслях экономики. Информационное обеспечение стандартизации и сертификации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 10.2. Стандартизация и сертификация в индустрии гостеприимства и туризме. История и современное состояние стандартизации в индустрии гостеприимства и туризма. Этапы становления и развития стандартов качества в гостиничном и туристическом бизнесе. Современные мировые и российские стандарты, используемые в индустрии гостеприимства и туризма. Основные направления стандартизации и сертификации в индустрии гостеприимства и туризма. Механизмы добровольной и обязательной сертификации услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Правовые и экономические последствия несоблюдения стандартов и отказа от сертификации в индустрии гостеприимства и туризма. Актуальные проблемы и перспективные направления развития стандартизации и сертификации в индустрии гостеприимства и туризма.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 10.3. Качество как объект управления в индустрии гостеприимства и туризме. Методы оценки и контроля качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Статистические методы оценки качества услуг и продукция в сфере туризма и гостеприимства. Специализированные международные и национальные стандарты в индустрии гостеприимства и туризма. Категории и признаки качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Фундаментальная концепция SERVQUAL и ее применение в индустрии гостеприимства и туризма. Пятимерная шкала оценки качества услуг: надежность, отзывчивость, доступность, уверенность, эмпатия. Традиционные и современные методы оценки качества услуг (анкетирование, фокус-группы, анализ отзывов). Анализ NPS (Net Promoter Score) и CSI (Customer Satisfaction Index) в индустрии гостеприимства и туризма. Политика и стратегия управления качеством в индустрии гостеприимства и туризма. Психология удовлетворения потребностей клиентов в услугах индустрии гостеприимства и туризма. Средства достижения высокого уровня	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	удовлетворенности гостей и туристов. Проблемы и вызовы управления качеством в индустрии гостеприимства и туризма. Ограничения в контроле качества в динамично развивающейся среде индустрии гостеприимства и туризма. Устойчивое развитие и устойчивое качество услуг в туристическом бизнесе.	
4	Тема 10.4. Разработка и внедрение корпоративных стандартов, и контроль качества услуг предприятий в индустрии гостеприимства и туризме. Типология и структура корпоративных стандартов в индустрии гостеприимства и туризма. Структурные элементы корпоративных стандартов и документация. Правила разработки и внедрения корпоративных стандартов качества услуг в гостиничном и туристическом бизнесе. Этапы разработки корпоративных стандартов и инструкция по их утверждению. Система контроля качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма. Оценка эффективности внедрения корпоративных стандартов. Корпоративные стандарты в ведущих мировых гостиничных цепях и туристических компаниях. Новые технологии и цифровые решения в контроле качества услуг.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 03.08.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.12.2025).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996г. № 14-ФЗ (с изм. 29.07.2018 г.).URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.12.2025).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2018) URL: <http://www.consultant.ru/> URL: <http://www.consultant.ru/>

4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» URL: <http://www.consultant.ru/>

Основная литература:

5. Управление качеством: учебник для вузов / Под ред. А.Г. Зекунова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 460 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/531534>.

6. Чекмарев А.В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов / А.В. Чекмарев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 424 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/564520>.

7. Чекмарев, А. В. Управление качеством цифровых продуктов и проектами цифровой трансформации: учебник для вузов / А. В. Чекмарев, В. Н. Азаров, Ю. В. Куприянов. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2025.

— 320 с. — ISBN 978-5-507-53112-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/472640>

15. Лифиц, И. М. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия: учебник и практикум для вузов / И. М. Лифиц. — 15-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 462 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15927-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559560>

Дополнительная литература:

16. Антонова И.И. Статистические методы в управлении качеством: учебник для вузов / И.И. Антонова, В.А. Смирнов. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 245 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/535296>.

17. Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник для вузов / Е.А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/559711>.

18. Кузнецова Н.В. Управление качеством: учебное пособие / Н.В. Кузнецова. — 4-е изд., стер. — М.: ФЛИНТА, 2021. — 360 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1588129>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

19. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

20. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

21. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

22. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

23. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 11. «Стратегии управления рисками в индустрии туризма»

Цель освоения дисциплины – раскрыть сущность и необходимость стратегического управления в туристской индустрии; сформировать у слушателей целостное представление об управлении рисками, привить практические навыки анализа и оценки риска в индустрии туризма.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность владеть методиками стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды предприятий туристической индустрии; выявлять стратегические проблемы развития предприятий туристической индустрии и своевременно реализовывать меры по их устранению;

- способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- методы стратегического анализа, оценки факторов среды сети турагентств;
- способы решения стратегических проблем, связанных с функционированием и развитием турагентств;
- инструментарий риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска;
- методы идентификации рисков по функциям и направления деятельности организации;
- механизмы выявления причин, условий возникновения рисков, а также методы количественной и качественной оценки рисков;

Уметь:

- применять в практической деятельности методы стратегического анализа, оценки факторов среды сети турагентств;
- обосновывать выбор решения стратегических проблем, связанных с функционированием и развитием турагентств;
- применять знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.
- проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.
- использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с применением методов количественной и качественной оценки рисков.

Владеть:

- навыками применения методик стратегического анализа в управлении рисками;
- навыками применения методов управления рисками в деятельности туристских предприятий;
- навыками количественного и качественного анализа информации;
- навыками принятия стратегических решений: способностью на основе анализа предлагать взвешенные и обоснованные управленческие решения;
- навыками командной работы при разработке стратегии.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Всего	Контактная работа ¹²		Самостоятельная работа	
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 11. Стратегии управления рисками в индустрии туризма / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 11.1. Туристские риски: понятие и условия возникновения	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 11.2 Методы экономической оценки рисков	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 1.3 Стратегии и инструменты управления рисками в условиях цифровизации	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 11.4 Оценка эффективности управления рисками в туризме	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 11.1 Туристские риски: понятие и условия возникновения

Определение туристских рисков. Цели управления рисками в туризме. Безопасность туризма и уровни безопасности.

Классификация туристских рисков: субъективный, объективный, финансовый, нефинансовый, динамический, статический, фундаментальный, частный, чистый, спекулятивный.

Принципы классификации рисков. Финансовые риски (кредитный, ценовой, риск колебания курса валют, рыночный риск, риск инфляции, риск неплатежеспособности).

Причины возникновения факторов риска в туризме. Классификация

¹² С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

уровней, источников и типов опасностей и угроз в туризме.

Прогнозирование туристских факторов риска

Тема 11.2 Методы экономической оценки рисков

Методы определения и оценки риска. Цель экономической оценки рисков. Классификация методов экономической оценки рисков по степени формализации и используемым данным.

Методы диагностики рисков. Принципы корректной экономической оценки: учет фактора времени (дисконтирование), объективность данных, комплексность (все виды потерь), адаптивность к специфике отрасли

Источники сбора информации для идентификации рисков.

Методический арсенал диагностики рисков. Количественные методы на основе статистики и вероятностей. Методы, основанные на дисконтировании денежных потоков. Методы для оценки специфических рисков и страхования

Картографирование рисков фирмы. Учет рисков в экономических решениях фирмы.

Особенности идентификации и картографирования рисков для российских компаний

Тема 11.3 Стратегии и инструменты управления туристскими рисками в условиях цифровизации

Цифровая трансформация туристской индустрии и новая природа рисков. Новые классы рисков, которых породила цифровизация.

Трансформация традиционных рисков (операционных, финансовых, репутационных) под влиянием цифровых технологий.

Ключевые цифровые риски и их стратегическая оценка (киберриски и безопасность данных)

Технологическая зависимость и операционные риски. Репутационные риски в цифровой среде. Риски цифрового маркетинга. Правовые и регуляторные риски.

Стратегии управления цифровыми рисками: стратегические подходы (избежание, снижение, принятие, передача) наиболее применимые к цифровым рискам. Стратегия диверсификации цифровых каналов.

Инновационные инструменты и технологии для управления рисками

Человеческий фактор и будущее риск-менеджмента

Тема 11.4 Оценка эффективности управления рисками в туризме

Концептуальные основы и методология оценки рисков в индустрии туризма. Ключевые цели и задачи оценки эффективности системы риск-менеджмента в туристской организации. Критерии эффективности СРМ в туризме. Субъективные и объективные методы оценки эффективности.

Система показателей рисков в индустрии туризма. Анализ эффективности затрат на управление рисками. Качественные (нематериальные) показатели эффективности рисков в туризме.

Процедуры, инструменты и отчетность рисков в туризме. Аудит и независимая оценка эффективности СРМ. Отчетность по эффективности рисков в туризме.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 11.1 Туристские риски: понятие и условия возникновения Определение туристских рисков. Классификация туристских рисков. Причины возникновения факторов риска в туризме. Прогнозирование туристских факторов риска	Устный опрос, дискуссия о причинах возникновения факторов риска в туризме
2	Тема 11.2 Методы определения и оценки риска. Цель экономической оценки рисков. Методы диагностики рисков. Источники сбора информации для идентификации рисков. Методический арсенал диагностики рисков. Особенности идентификации и картографирования рисков для российских компаний	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 11.3 Стратегии и инструменты управления туристскими рисками в условиях цифровизации Цифровая трансформация туристской индустрии и новая природа рисков. Ключевые цифровые риски и их стратегическая оценка. Стратегии управления цифровыми рисками. Инновационные инструменты и технологии для управления рисками	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 11.4 Оценка эффективности управления рисками в туризме Концептуальные основы и методология оценки рисков в индустрии туризма. Критерии эффективности СРМ в туризме. Система показателей рисков в индустрии туризма. Анализ эффективности затрат на управление рисками. Качественные (нематериальные) показатели эффективности рисков в туризме.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 11.1 Туристские риски: понятие и условия возникновения Принципы классификации рисков. Финансовые риски (кредитный, ценовой, риск колебания курса валют, рыночный риск, риск инфляции, риск неплатежеспособности). Классификация уровней, источников и типов опасностей и угроз в туризме.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
2	Тема 11.2 Методы определения и оценки риска. Методы определения и оценки риска. Классификация методов экономической оценки рисков по степени формализации и используемым данным. Принципы корректной экономической оценки: учет фактора времени (дисконтирование), объективность данных, комплексность (все виды потерь), адаптивность к специфике отрасли. Количественные методы на основе статистики и вероятностей. Методы, основанные на дисконтировании денежных потоков. Методы для оценки специфических рисков и страхования. Картографирование рисков фирмы. Учет рисков в экономических решениях фирмы.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 11.3 Стратегии и инструменты управления туристскими рисками в условиях цифровизации Новые классы рисков, которых породила цифровизация. Трансформация традиционных рисков (операционных, финансовых, репутационных) под влиянием цифровых технологий. Технологическая зависимость и операционные риски. Репутационные риски в цифровой среде. Риски цифрового маркетинга. Правовые и регуляторные риски. Человеческий фактор и будущее риск-менеджмента	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 11.4 Оценка эффективности управления рисками в туризме Ключевые цели и задачи оценки эффективности системы риск-менеджмента в туристской организации. Субъективные и объективные методы оценки эффективности. Процедуры, инструменты и отчетность рисков в туризме. Аудит и независимая оценка эффективности СРМ. Отчетность по эффективности рисков в туризме.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/

5. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (с изм. от 23.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510484/

Основная литература

5. Пироженко, Н. Т. Риск-менеджмент в туризме : учебное пособие : [16+] / Н. Т. Пироженко. – Москва : Креативная экономика, 2012. – 192 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=137713> (дата обращения: 01.12.2025). – ISBN 978-5-91292-103-2. – Текст : электронный.

6. Экономика, менеджмент и маркетинг в индустрии туризма и гостеприимства : учебное пособие : [16+] / О. А. Альмухамедова, Е. Н. Маслак, Ю. А. Пшеничных [и др.] ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2024. – 98 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=724337> (дата обращения: 01.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4635-0. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

7. Андреев, В. Д. Риск-ориентированный аудит в туризме : эффективные формы организации самостоятельной работы и проведения практических занятий : учебное пособие : [16+] / В. Д. Андреев ; Сочинский государственный университет. – Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. – 124 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618124> (дата обращения: 01.12.2025). – Библиогр.: с. 107-110. – ISBN 978-5-88702-651-0. – Текст : электронный.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

8. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

9. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

10. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

11. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

12. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 12.

«Управление устойчивым развитием в сфере туризма»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей систематизированных знаний и компетенций, необходимых для планирования, организации и управления туристической деятельностью с учётом экологической, социально-культурной и экономической устойчивости.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность планировать и координировать деятельность туристических проектов с учётом принципов устойчивого развития;
- способность анализировать экологические, социальные и экономические последствия туристической деятельности для территории и общества;
- способность разрабатывать и внедрять устойчивые туристические продукты и маршруты, учитывающие природные, культурные и рекреационные ресурсы;
- способность выстраивать коммуникацию и взаимодействие с различными стейкхолдерами (государственные органы, местные сообщества, бизнес, гости) для реализации устойчивых решений.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные теоретические концепции и принципы устойчивого развития;
- ключевые международные и национальные стандарты, нормативы и рекомендации по устойчивому туризму;
- методы оценки воздействия туризма на окружающую среду, культуру и экономику;
- принципы устойчивого планирования туристических маршрутов, инфраструктуры и сервисов, включая взаимодействие с местными сообществами и стейкхолдерами.

Уметь:

- анализировать текущее состояние туристической дестинации с точки зрения устойчивости и выявлять потенциальные проблемы и риски;
- планировать и разрабатывать устойчивые туристические продукты и маршруты, учитывая природные, культурные и социальные особенности региона;
- оценивать последствия туристической деятельности (экологические, социальные, экономические) и предлагать меры по их минимизации;
- организовывать взаимодействие и сотрудничество между различными участниками туристической деятельности.

Владеть:

- комплексным системным подходом к управлению устойчивым развитием в туризме, способностью формировать и реализовывать стратегию устойчивого развития туристической дестинации;
- навыками разработки и внедрения устойчивых туристических практик и стандартов в деятельности туристических предприятий или организаций;
- методологией оценки и мониторинга устойчивости туризма и устойчивого развития территорий;
- умением адаптироваться и корректировать управленческие решения при изменении внешних условий (экологических, социально-экономических, культурных).

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹³			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 12. Управление устойчивым развитием в сфере туризма / Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 12.1 Концептуальные основы и предпосылки устойчивого развития в туризме	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 12.2 Современная концепция устойчивого туризма и ответственного потребления	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 12.3 Менеджмент устойчивого развития	8	4	2	2	4	Текущий контроль

¹³ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	туристских организаций						
4	Тема 12.4 Управление устойчивым развитием туристических дестинаций и курортов	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 12.1 Концептуальные основы и предпосылки устойчивого развития в туризме

Понятие устойчивого развития: история, основные принципы и цели.

Социальные, экономические и экологические аспекты устойчивого развития.

Причины необходимости устойчивого развития в туризме: рост массового туризма, давление на природные и культурные ресурсы.

Основные международные инициативы и декларации. Принципы ООН по устойчивому туризму.

Тема 12.2 Современная концепция устойчивого туризма и ответственного потребления

Отличие устойчивого туризма от традиционного туризма.

Концепция «ответственного потребления» в туристической сфере: принципы этичного выбора туристических услуг и поведения туристов.

Практики устойчивого туризма: экотуризм, культурный туризм, социотуризм.

Роль сертификации и стандартов в обеспечении устойчивости.

Тема 12.3 Менеджмент устойчивого развития туристских организаций

Основы стратегического и оперативного управления в туризме с учетом устойчивости.

Разработка устойчивых бизнес-планов и туристических продуктов.

Внедрение экологических, социальных и экономических практик в деятельность организаций.

Методы мониторинга и оценки эффективности устойчивого развития на уровне предприятия.

Управление заинтересованными сторонами: клиенты, персонал, местные сообщества, партнеры.

Тема 12.4 Управление устойчивым развитием туристических дестинаций и курортов

Концепция туристической дестинации и курорта как социально-экономической системы.

Планирование и координация устойчивого развития на уровне территории.

Инструменты управления устойчивостью дестинации: SWOT-анализ, карты экологических рисков, системы сертификации.

Взаимодействие с местными сообществами, государственными органами и бизнесом для реализации устойчивых проектов.

Примеры успешных устойчивых дестинаций и практик управления курортами.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 12.1 Концептуальные основы и предпосылки устойчивого развития в туризме Понятие устойчивого развития. Социальные, экономические и экологические аспекты устойчивого развития. Причины необходимости устойчивого развития в туризме. Основные международные инициативы и декларации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 12.2 Современная концепция устойчивого туризма и ответственного потребления Отличие устойчивого туризма от традиционного туризма. Концепция «ответственного потребления» в туристической сфере. Практики устойчивого туризма. Роль сертификации и стандартов в обеспечении устойчивости.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 12.3 Менеджмент устойчивого развития туристских организаций Основы стратегического и оперативного управления в туризме с учетом устойчивости. Разработка устойчивых бизнес-планов и туристических продуктов. Внедрение экологических, социальных и экономических практик в деятельность организаций. Методы мониторинга и оценки эффективности устойчивого развития на уровне предприятия. Управление заинтересованными сторонами.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 12.4 Управление устойчивым развитием туристических дестинаций и курортов Концепция туристической дестинации и курорта как социально-экономической системы. Планирование и координация устойчивого развития на уровне территории. Инструменты управления устойчивостью дестинации. Взаимодействие с местными сообществами, государственными органами и бизнесом для реализации устойчивых проектов. Примеры успешных устойчивых дестинаций и практик	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	управления курортами.	

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 12.1 Концептуальные основы и предпосылки устойчивого развития в туризме Понятие устойчивого развития. Социальные, экономические и экологические аспекты устойчивого развития. Причины необходимости устойчивого развития в туризме. Основные международные инициативы и декларации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 12.2 Современная концепция устойчивого туризма и ответственного потребления Отличие устойчивого туризма от традиционного туризма. Концепция «ответственного потребления» в туристической сфере. Практики устойчивого туризма. Роль сертификации и стандартов в обеспечении устойчивости.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 12.3 Менеджмент устойчивого развития туристских организаций Основы стратегического и оперативного управления в туризме с учетом устойчивости. Разработка устойчивых бизнес-планов и туристических продуктов. Внедрение экологических, социальных и экономических практик в деятельность организаций. Методы мониторинга и оценки эффективности устойчивого развития на уровне предприятия. Управление заинтересованными сторонами.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 12.4 Управление устойчивым развитием туристических дестинаций и курортов Концепция туристической дестинации и курорта как социально-экономической системы. Планирование и координация устойчивого развития на уровне территории. Инструменты управления устойчивостью дестинации. Взаимодействие с местными сообществами, государственными органами и бизнесом для реализации	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	устойчивых проектов. Примеры успешных устойчивых дестинаций и практик управления курортами.	

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027.
3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462.
4. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 29.05.2025) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756.

Основная литература

5. Устойчивое развитие туризма: учебник для бакалавров / Под ред. Х.А. Константиныди. – М.: Центркаталог, 2025. – 316 с. – URL: https://istina.fnkrr.ru/publications/book/805852283/?utm_source.
6. Боголюбова С.А. Виды и тенденции развития туризма: учебное пособие для вузов / С.А. Боголюбова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 202 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/533697>.

Дополнительная литература

7. Стахова Л.В. Основы туризма: учебник для вузов / Л.В. Стахова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/567740>.
8. Сущинская М.Д. Культурный туризм: учебник для вузов / М.Д. Сущинская, Е.О. Валеева. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 149 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/580928>.
9. Александрова А.Ю. Туризм в условиях кризиса: монография / А.Ю. Александрова, А.А. Кокшарова. – М.: КноРус, 2022. – 166 с. – URL: <https://book.ru/book/945105>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

10. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.
11. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

12. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.
13. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.
- ЭБС «ЛАНЬ». – URL: [https](https://)

**Рабочая программа Дисциплины 13.
«Инновационный менеджмент в туристическом бизнесе и
гостеприимстве»**

Цель освоения дисциплины – Формирование у слушателей систематизированных знаний об инновационном менеджменте в туристическом бизнесе и сфере гостеприимства, овладение современными методами внедрения инноваций, анализа инновационных процессов, управления проектами и ресурсами с целью повышения конкурентоспособности туристических организаций и улучшения качества предоставляемых услуг.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность применять современные методы инновационного менеджмента для разработки и внедрения инновационных проектов в туристических организациях;
- способность стратегически планировать и управлять инновационными процессами в сфере туризма и гостеприимства;
- способность оценивать эффективность инновационных решений и управлять рисками, связанными с внедрением новых услуг и технологий;
- способность генерировать новые идеи для продуктов и сервисов, ориентированных на потребности туристов и гостей.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные концепции, модели и методы инновационного менеджмента в туризме и гостеприимстве;
- принципы стратегического планирования и управления инновационными проектами;
- современные технологии и цифровые инструменты, применяемые в туристическом бизнесе для повышения качества услуг;
- методы оценки эффективности инновационных решений и управления рисками при внедрении новшеств;
- тенденции развития туристического рынка и лучшие практики инновационной деятельности в отрасли.

Уметь:

- разрабатывать инновационные проекты и планировать их внедрение в туристических организациях;
- применять цифровые и управленческие инструменты для оптимизации процессов и улучшения клиентского опыта;
- оценивать результаты инновационной деятельности и корректировать процессы на основе анализа эффективности;

– проводить мониторинг рынка, выявлять потребности клиентов и генерировать идеи для новых продуктов и услуг.

Владеть:

– методами и инструментами инновационного менеджмента, включая проектное управление, дизайн-мышление, бизнес-моделирование;

– технологиями внедрения инноваций и цифровыми платформами, используемыми в туристическом бизнесе и гостиничном деле;

– приёмами стратегического анализа и планирования инновационной деятельности;

– навыками организации и контроля инновационных процессов в туристических и гостиничных компаниях;

– креативными и аналитическими подходами к решению профессиональных задач, направленных на повышение конкурентоспособности и качества услуг.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁴			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 13. Инновационный менеджмент в туристическом бизнесе и гостеприимстве / Модуль 5. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 13.1 Основы инновационного менеджмента в туризме и гостеприимстве	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 13.2 Разработка и управление инновационными проектами в туристическом бизнесе	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 13.3 Создание инновационной среды и управление персоналом в гостиницах и туристических компаниях	8	4	2	2	4	Текущий контроль

¹⁴ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

4	Тема 13.4 Прогнозирование и оценка эффективности инновационной деятельности в туризме	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	—	2	—	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 13.1 Основы инновационного менеджмента в туризме и гостеприимстве

Понятие и сущность инновационного менеджмента.

Роль инноваций в повышении конкурентоспособности туристических и гостиничных организаций.

Типы инноваций: продуктовые, процессные, организационные, маркетинговые.

Модели и стратегии внедрения инноваций в туристическом бизнесе.

Тема 13.2 Разработка и управление инновационными проектами в туристическом бизнесе

Основы проектного менеджмента и особенности инновационных проектов.

Этапы разработки инновационного проекта: идея, концепция, бизнес-план, реализация.

Управление ресурсами и бюджетирование инновационных проектов.

Инструменты мониторинга и контроля выполнения проектов.

Примеры внедрения инноваций в туристических организациях.

Тема 13.3 Создание инновационной среды и управление персоналом в гостиницах и туристических компаниях

Формирование инновационной корпоративной культуры и мотивационных систем.

Роль персонала в инновационной деятельности и развитие компетенций сотрудников.

Методы стимулирования креативности и генерации идей.

Организационные структуры, поддерживающие инновации.

Внедрение технологий для повышения эффективности работы сотрудников и качества обслуживания клиентов.

Тема 13.4 Прогнозирование и оценка эффективности инновационной деятельности в туризме

Методы прогнозирования тенденций и спроса в туристическом бизнесе.

Показатели и критерии оценки эффективности инноваций.

Анализ рисков и управление неопределенностью при внедрении новшеств.

Инструменты мониторинга и корректировки инновационных стратегий.

Практические подходы к оценке влияния инноваций на конкурентоспособность и качество услуг.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 13.1 Основы инновационного менеджмента в туризме и гостеприимстве Понятие и сущность инновационного менеджмента. Роль инноваций в повышении конкурентоспособности туристических и гостиничных организаций. Типы инноваций: продуктовые, процессные, организационные, маркетинговые. Модели и стратегии внедрения инноваций в туристическом бизнесе.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 13.2 Разработка и управление инновационными проектами в туристическом бизнесе Основы проектного менеджмента и особенности инновационных проектов. Этапы разработки инновационного проекта: идея, концепция, бизнес-план, реализация. Управление ресурсами и бюджетирование инновационных проектов. Инструменты мониторинга и контроля выполнения проектов. Примеры внедрения инноваций в туристических организациях.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 13.3 Создание инновационной среды и управление персоналом в гостиницах и туристических компаниях Формирование инновационной корпоративной культуры и мотивационных систем. Роль персонала в инновационной деятельности и развитие компетенций сотрудников. Методы стимулирования креативности и генерации идей. Организационные структуры, поддерживающие инновации. Внедрение технологий для повышения эффективности работы сотрудников и качества обслуживания клиентов.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 13.4 Прогнозирование и оценка эффективности инновационной деятельности в туризме Методы прогнозирования тенденций и спроса в туристическом бизнесе. Показатели и критерии оценки эффективности инноваций. Анализ рисков и управление неопределенностью при внедрении новшеств. Инструменты мониторинга и корректировки инновационных стратегий.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Практические подходы к оценке влияния инноваций на конкурентоспособность и качество услуг.	

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 13.1 Основы инновационного менеджмента в туризме и гостеприимстве Понятие и сущность инновационного менеджмента. Роль инноваций в повышении конкурентоспособности туристических и гостиничных организаций. Типы инноваций: продуктовые, процессные, организационные, маркетинговые. Модели и стратегии внедрения инноваций в туристическом бизнесе.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 13.2 Разработка и управление инновационными проектами в туристическом бизнесе Основы проектного менеджмента и особенности инновационных проектов. Этапы разработки инновационного проекта: идея, концепция, бизнес-план, реализация. Управление ресурсами и бюджетирование инновационных проектов. Инструменты мониторинга и контроля выполнения проектов. Примеры внедрения инноваций в туристических организациях.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 13.3 Создание инновационной среды и управление персоналом в гостиницах и туристических компаниях Формирование инновационной корпоративной культуры и мотивационных систем. Роль персонала в инновационной деятельности и развитие компетенций сотрудников. Методы стимулирования креативности и генерации идей. Организационные структуры, поддерживающие инновации. Внедрение технологий для повышения эффективности работы сотрудников и качества обслуживания клиентов.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
4	Тема 13.4 Прогнозирование и оценка эффективности инновационной деятельности в туризме Методы прогнозирования тенденций и спроса в туристическом бизнесе. Показатели и критерии оценки эффективности инноваций. Анализ рисков и управление неопределенностью при внедрении новшеств. Инструменты мониторинга и корректировки инновационных стратегий. Практические подходы к оценке влияния инноваций на конкурентоспособность и качество услуг.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027.
3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462.
4. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 (ред. от 27.10.2025) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368292.

Основная литература

5. Отнюкова М.С. Инновации в туризме: учебник для вузов / М.С. Отнюкова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 135 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/568315>.
6. Гареев Р.Р. Инновации в гостиничном и туристском бизнесе: учебное пособие / Р.Р. Гареев. – М.: КноРус, 2024. – 228 с. – URL: <https://knorus.ru/catalog/turizm-gostepriimstvo/685798-innovacii-v-gostinichnom-i-turistskom-biznese-bakalavriat-uchebnoe-posobie>.

Дополнительная литература

7. Стахова Л.В. Основы туризма: учебник для вузов / Л.В. Стахова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/567740>.
8. Ветитнев А.М. Информационно-коммуникационные технологии в туризме: учебник / А.М. Ветитнев, В.В. Коваленко, В.В. Коваленко. – 2-е изд.,

испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 340 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563008>.

9. Морозов М.А. Информационные технологии в туристской индустрии / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. – М.: КНОРУС, 2023. – 276 с. – URL: <https://knorus.ru/catalog/turizm-gostepriimstvo/681687-informacionnye-tehnologii-v-turistskoy-industrii-bakalavriat-uchebnik/?ysclid=mind3j4472873243643>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

10. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.

11. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

12. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.

13. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.

14. ЭБС «ЛАНЬ». – URL: <https://e.lanbook.com>.

Рабочая программа Дисциплины 14.

«Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей систематизированных знаний о специфике проектного управления в сфере гостеприимства и туризма, развитие умений планировать, организовывать, контролировать и завершать проекты в гостиничном, туристическом, рекреационном и сервисном бизнесе.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность планировать, организовывать и координировать проекты в индустрии гостеприимства и туризма;
- способность оценивать экономическую, ресурсную и временную обоснованность проектов, управлять бюджетом и ресурсами;
- способность использовать современные информационные и управленческие технологии при реализации проектов в туризме и гостеприимстве.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные теории и принципы управления проектами в индустрии гостеприимства и туризма;
- специфические особенности гостиничного, туристического и сервисного бизнеса;
- стадии жизненного цикла проекта, основные методологии и

инструменты планирования, ресурсного и финансового обоснования, оценки эффективности и рисков;

- нормативные, организационные и управленческие требования, характерные для проектов в сфере гостеприимства и туризма;

- основы анализа рынка, потребностей клиентов, конкурентной среды и факторов, влияющих на успешность проектов в туризме/гостеприимстве.

Уметь:

- разрабатывать концепцию проекта, план-график, бюджет, распределять ресурсы и обязанности;

- планировать и организовывать реализацию проекта, координировать деятельность команды, распределять роли, контролировать сроки и качество;

- оценивать экономическую, ресурсную и временную обоснованность проектов, проводить анализ рисков и возможных сценариев развития;

- готовить документацию и отчёты по проекту, презентовать проектные решения, аргументировать выбор того или иного управленческого подхода, коммуницировать с участниками проекта, партнёрами, клиентами.

Владеть:

- навыками комплексного управления проектом с учётом реальных условий гостиничной (туристической) отрасли;

- современными инструментами и технологиями управления проектами;

- навыками работы в команде, эффективного взаимодействия с заказчиками, партнёрами и подрядчиками;

- навыками самостоятельного анализа рынка, потребностей клиентов и конкурентной среды, с целью обоснованного принятия решений и разработки конкурентоспособных проектов.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁵			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 14. Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме /	36	18	8	10	18	Зачет

¹⁵ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	Модуль 5. Цифровые инновации и управление проектами в туризме						
1	Тема 14.1 Проектный подход и организационно-правовые основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 14.2 Инициирование и стратегическое планирование проектов в туризме и индустрии гостеприимства	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 14.3 Планирование реализации проектов в туризме и индустрии гостеприимства	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 14.4 Управление реализацией и оценка эффективности туристских проектов	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 14.1 Проектный подход и организационно-правовые основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства

Понятие «проект» и «проектная деятельность»: признаки проекта, отличие проекта от операционной (текущей) деятельности.

Причины и предпосылки применения проектного подхода в сфере туризма.

Организационно-правовые аспекты: формы организации проектов в туризме, требования к оформлению проектов, правовое регулирование туристской индустрии, нормативные условия создания и реализации проектов.

Проектная структура управления: состав участников (заказчики, инвесторы, исполнители, партнёры), роли и ответственность, выбор организационной структуры управления проектом.

Жизненный цикл проекта: стадии, фазы, базовые принципы управления проектной деятельностью.

Тема 14.2 Инициирование и стратегическое планирование проектов в туризме и индустрии гостеприимства

Генерация идеи проекта: выявление потребностей рынка, туристского спроса, анализ возможностей для новых услуг, отелей, туристических маршрутов, рекреационных продуктов.

Стратегическое видение и постановка целей проекта: формулирование миссии, целей, задач; определение целевых индикаторов успеха.

Анализ внешней и внутренней среды: исследование рынка, конкурентов, спроса, ресурсов, ограничений; анализ рисков, ресурсов и возможностей.

Разработка концепции проекта: описание основных параметров: сервис, услуги, инфраструктура, целевая аудитория, масштабы, сроки, ресурсы, оценка финансовой и хозяйственной целесообразности.

Принятие решения об инициировании проекта: согласование заинтересованных сторон, формирование задания/бизнес-кейса, начальное обоснование и оформление.

Тема 14.3 Планирование реализации проектов в туризме и индустрии гостеприимства

Детализация плана проекта: состав работ, этапов, задач, распределение работ, календарно-ресурсное планирование, распределение ролей и ответственности в команде.

Сетевые и критические модели планирования: определение последовательности работ, зависимостей, критического пути, оптимизация сроков и затрат.

Финансовое и ресурсное планирование: составление бюджета, прогнозирование затрат и доходов, распределение ресурсов, учет ограничений.

Организация проектной структуры управления: формирование команды проекта, распределение ролей, разработка регламентов, коммуникаций, документации.

Планирование качества, стандартов сервиса и обслуживания: определение стандартов качества услуг, сервисных стандартов, требуемого уровня сервиса, критериев оценки качества.

Тема 14.4 Управление реализацией и оценка эффективности туристских проектов

Организация и контроль реализации проекта: управление ходом выполнения работ, мониторинг сроков, ресурсов, качества, координация команды, взаимодействие с подрядчиками, поставщиками, партнёрами.

Управление изменениями, рисками и адаптация проекта к внешним и внутренним изменениям: выявление рисков, управление ими, корректировка плана, решения проблем.

Оценка результатов и эффективности: анализ достижения целей, экономической и операционной эффективности, качества сервиса, рентабельности, удовлетворённости клиентов и других KPI.

Завершение проекта и подведение итогов: оформление итоговой документации, отчётов, анализ ошибок и достигнутого, оценка устойчивости и устойчивого развития результата.

Выработка опыта и уроков: обобщение практик, анализ успешных и неудачных решений, формирование базы знаний для будущих проектов; развитие компетенций управления, аналитики, качества и сервисного мышления.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 14.1 Проектный подход и организационно-правовые основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства Понятие «проект» и «проектная деятельность». Причины и предпосылки применения проектного подхода в сфере туризма. Организационно-правовые аспекты проектов в туризме. Проектная структура управления проектами в индустрии гостеприимства и туризме. Жизненный цикл проекта.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 14.2 Инициирование и стратегическое планирование проектов в туризме и индустрии гостеприимства Генерация идеи проекта в сфере туризма. Стратегическое видение и постановка целей туристского проекта. Анализ внешней и внутренней среды проекта в сфере туризма. Разработка концепции туристского проекта. Принятие решения об инициировании проекта в сфере туризма.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 14.3 Планирование реализации проектов в туризме и индустрии гостеприимства Детализация плана проекта. Сетевые и критические модели планирования. Финансовое и ресурсное планирование. Организация проектной структуры управления. Планирование качества, стандартов сервиса и обслуживания.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 14.4 Управление реализацией и оценка эффективности туристских проектов Организация и контроль реализации проекта в сфере туризма. Управление изменениями, рисками и адаптация проекта к внешним и внутренним изменениям. Оценка результатов и эффективности: анализ достижения целей проекта. Завершение проекта и подведение итогов. Выработка опыта и уроков.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со

слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 14.1 Проектный подход и организационно-правовые основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства Понятие «проект» и «проектная деятельность». Причины и предпосылки применения проектного подхода в сфере туризма. Организационно-правовые аспекты проектов в туризме. Проектная структура управления проектами в индустрии гостеприимства и туризме. Жизненный цикл проекта.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 14.2 Инициирование и стратегическое планирование проектов в туризме и индустрии гостеприимства Генерация идеи проекта в сфере туризма. Стратегическое видение и постановка целей туристского проекта. Анализ внешней и внутренней среды проекта в сфере туризма. Разработка концепции туристского проекта. Принятие решения об инициировании проекта в сфере туризма.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 14.3 Планирование реализации проектов в туризме и индустрии гостеприимства Детализация плана проекта. Сетевые и критические модели планирования. Финансовое и ресурсное планирование. Организация проектной структуры управления. Планирование качества, стандартов сервиса и обслуживания.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 14.4 Управление реализацией и оценка эффективности туристских проектов Организация и контроль реализации проекта в сфере туризма. Управление изменениями, рисками и адаптация проекта к внешним и внутренним изменениям. Оценка результатов и эффективности: анализ достижения целей проекта. Завершение проекта и подведение итогов. Выработка опыта и уроков.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027.

3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462.

4. Письмо Госстроя РФ от 16.02.2001 № ВР-738/12 «О Правилах предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46439.

5. Приказ Ростуризма от 27.11.2020 № 439-Пр-20 (ред. от 22.10.2021) «Об утверждении порядка ведения единого перечня классифицированных гостиниц, горнолыжных трасс, пляжей и размещения сведений, содержащихся в таком перечне, на официальном сайте Федерального агентства по туризму в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (Зарегистрировано в Минюсте России 30.11.2020 № 61154). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369334.

Основная литература

6. Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства: учебник / Под ред. Х.А. Константиныди. – М.: Центркаталог, 2022. – 296 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2090053>.

7. Игнатьева И.Ф. Организация туристской деятельности: учебник для вузов / И.Ф. Игнатьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 405 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561575>.

Дополнительная литература

8. Полюшко Ю. Управление проектами в гостиничной индустрии / Ю. Полюшко. – М.: Ridero, 2024. – 232 с. – URL: https://ridero.ru/books/upravlenie_proektami_v_gostinichnoi_industrii/freeText/#freeTextContainer.

9. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 256 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1860010>.

10. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учебник и практикум для вузов / С.С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 366 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563338>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

11. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.

12. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

13. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.

14. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.

15. ЭБС «ЛАНЬ». – URL: <https://e.lanbook.com>.

Рабочая программа Дисциплины 15. **«Информационные технологии в профессиональной деятельности»**

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателя совокупности знаний, умений и навыков работы с самым широким спектром современного программного обеспечения: прикладными и коммуникационными программами, специальными пакетами программ, мультимедийными программами, связанных с туристическим бизнесом.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность использовать прикладное программное обеспечение при решении профессиональных задач;
- способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач;
- способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты;
- способность релевантно решаемым задачам использовать информационные ресурсы и информационно-коммуникационные технологии для достижения целей, связанных с профессиональной деятельностью, обучением, участием в жизни общества и других сферах жизни

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией;
- основные принципы описания состава и структуры данных и методы их обработки в сфере аудита и внутреннего контроля;
- возможности применения математических методов в прикладных программных продуктах;
- цифровые средства общения, в том числе для организации совместной деятельности.

Уметь:

- анализировать инструментальные средства поиска и обработки информации, выбирать и использовать на практике методы и средства получения, хранения и обработки информации.;
- основные принципы описания состава и структуры данных и методы их обработки в сфере аудита и внутреннего контроля;
- использовать математические методы, встроенные в прикладные программные продукты;
- использовать цифровые средства общения; осуществлять поиск и/или создание контента в соответствии с целью взаимодействия

Владеть:

- навыками работы в ключевых профессиональных программах и средах;
- навыками цифрового маркетинга и коммуникации;
- навыками визуализации и дизайн-мышления;
- навыками безопасной и эффективной работы в цифровой среде;
- навыками быстрого освоения новых цифровых инструментов и сервисов.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁶			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
		Лекции		Практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 15. Информационные технологии в профессиональной деятельности / Модуль 5. Цифровые инновации и управление проектами в туризме	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 15.1 Информатизация экономической деятельности	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 15.2 Технологии поиска и анализа документов в информационных системах, обеспечивающих юридическую поддержку принятия решений	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 15.3 Информационно-телекоммуникационные технологии	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 15.4 Интеллектуальные информационно-аналитические технологии	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 15.1 Информатизация экономической деятельности

Понятия: данные, информация, знания, информационные ресурсы,

¹⁶ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

информационные продукты и услуги. экономическая информация, ее источники и виды. Требования к экономической информации. Преобразование информационных ресурсов организации: от данных к информации и знаниям. Информационные технологии, информационные системы, автоматизированные информационные системы. Примеры использования автоматизированных информационных систем для различных уровней управления. Проблемы информационной безопасности компьютерных систем. Организация и методы защиты информации.

Тема 15.2 Технологии поиска и анализа документов в информационных системах, обеспечивающих юридическую поддержку принятия решений

Основные понятия текстового поиска. Информационно-поисковые системы (ИПС) - назначение, структура и классификация (документальные, фактографические). Лингвистическое обеспечение документальных ИПС (рубрикаторы, классификаторы, тезаурусы и т.п.). Показатели эффективности поиска: релевантность, точность, полнота. Справочные системы правового характера. Понятие и структура правовой информации (официальная, неофициальная, информация индивидуально правового характера). Государственная система правовой информации. Официальный интернет-портал правовой информации, поиск правовых актов. Назначение и организация коммерческих справочных правовых систем (СПС). Виды поиска документов (правовых актов) в системах «Гарант», «КонсультантПлюс», «Кодекс» и др. Формирование поисковых запросов. Работа со списком документов, с текстом документа. Аналитические инструменты СПС.

Тема 15.3. Информационно-телекоммуникационные технологии

Распределенная обработка данных. Вычислительные компьютерные сети, их назначение и функции, принципы построения, основные компоненты. Классификация компьютерных сетей. Глобальная компьютерная сеть Интернет. Структура глобальной сети, адресация, протоколы передачи данных. Поиск информации в Интернет, сервисы для поддержки коллективной работы и организации личного пространства в сети. Технология World Wide Web и язык гипертекстовой разметки. Возможности сети Интернет для ведения бизнеса. Электронная торговля и маркетинг. Облачные вычисления, модели предоставления услуг SaaS, PaaS, IaaS. Правовые основы использования информационных ресурсов и электронных сервисов в Интернет. Обеспечение защиты информации при работе в глобальной сети.

Тема 15.4 Интеллектуальные и информационно-аналитические технологии

Средства интеллектуального бизнес-анализа: системы поддержки принятия решений, многомерные модели данных, OLAP-технология, технологии хранилищ данных. Средства интеллектуального анализа данных (Data mining). Системы искусственного интеллекта. Назначение и состав экспертных систем, области их применения. Понятие ситуационного центра, его информационное, программное и техническое обеспечение. Анализ и

обработка данных с помощью табличного процессора MS Excel: аппроксимация и прогнозирование, многоуровневая сортировка, подведение промежуточных итогов, отбор данных по нескольким критериям, анализ данных в сводных таблицах, консолидация данных, сценарный анализ, решение задач линейного программирования.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 15.1 Информатизация экономической деятельности Понятия: данные, информация, знания, информационные ресурсы, информационные продукты и услуги. экономическая информация, ее источники и виды. Примеры использования автоматизированных информационных систем для различных уровней управления.	Устный опрос, дискуссия о преобразовании информационных ресурсов организации
2	Тема 15.2 Технологии поиска и анализа документов в информационных системах, обеспечивающих юридическую поддержку принятия решений Технологии поиска правовых актов в справочно- правовой системе на примере «Консультант Плюс». Интерфейс СПС, основные виды поиска в «Консультант Плюс».	Составление поисковых запросов, работа со списком документов, с текстом документа Групповое обсуждение, использование ПК
3	Тема 15.3 Информационно- телекоммуникационные технологии Облачные технологии для организации коллективной работы.	Работа с облачными сервисами Интерактивные занятия: групповое обсуждение, использование интернет
4	Тема 15.4 Интеллектуальные информационно-аналитические технологии Возможности сценарного анализа, решение задач линейного программирования. Интерактивные занятия: групповое обсуждение, использование ПК	Групповое обсуждение, использование ПК

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 15.1 Информатизация экономической деятельности Требования к экономической информации. Преобразование информационных ресурсов организации: от данных к информации и знаниям. Проблемы информационной безопасности	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	компьютерных систем. Организация и методы защиты информации..	
2	Тема 15.2 Технологии поиска и анализа документов в информационных системах, обеспечивающих юридическую поддержку принятия решений Лингвистическое обеспечение документальных ИПС (рубрикаторы, классификаторы, тезаурусы и т.п.). Показатели эффективности поиска: релевантность, точность, полнота.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 15.3 Информационно- телекоммуникационные технологии Возможности сети Интернет для ведения бизнеса. Электронная торговля и маркетинг. Облачные вычисления, модели предоставления услуг SaaS, PaaS, IaaS. Правовые основы использования информационных ресурсов и электронных сервисов в Интернет. Обеспечение защиты информации при работе в глобальной сети.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 15.4 Интеллектуальные информационно-аналитические технологии Средства интеллектуального бизнес-анализа: системы поддержки принятия решений, многомерные модели данных, OLAP-технология, технологии хранилищ данных. Средства интеллектуального анализа данных (Data mining).	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
5. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 20.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от

27.07.2026).

-

URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510484/

Основная литература

6. Муромцев, В. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебник и практикум : [16+] / В. В. Муромцев, А. В. Муромцева. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. – 384 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=725647> (дата обращения: 01.12.2025). – библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9729-1299-5. – Текст : электронный.

7. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебное пособие : [12+] / Н. Б. Руденко, Н. Н. Грачева, В. Н. Литвинов, Е. В. Назарова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Часть 1. – 188 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602200> (дата обращения: 01.12.2025). – Библиогр.: с. 164. – ISBN 978-5-4499-1976-2. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

8. Шеманаева, Л. И. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебно-методическое пособие / Л. И. Шеманаева. – Москва : Директ-Медиа, 2025. – 156 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=723327> (дата обращения: 01.12.2025). – Библиогр.: с. 139-143. – ISBN 978-5-4499-5274-5. – DOI 10.23681/723327. – Текст : электронный.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

9. Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

10. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

11. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

12. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

13. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Организационно-педагогические условия реализации программы профессиональной переподготовки

1. Материально-технические условия, необходимые для осуществления образовательного процесса

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебный интерактивный класс	Лекции Практические занятия	Мультимедийное оборудование, компьютеры. Компьютер, подключенный к сети Интернет, интернет-браузер. Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов.

Материально-технические условия соответствуют действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Примечание. В случае проведения учебных занятий с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) у слушателя должен быть персональный компьютер, оснащенный аудиокolonками, с доступом в сеть интернет и установленным видеоплеером, способным воспроизводить видеофайлы.

2. Перечень информационных технологий и учебно-методических условий, используемых при осуществлении образовательного процесса

При проведении занятий с применением ЭО и ДОТ проведение вебинаров для слушателей осуществляется в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работу в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид Занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Система дистанционного обучения, система видеоконференцсвязи	Лекции Практические занятия Итоговая аттестация	Компьютер, подключенный к сети Интернет; интернет-браузер; Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов

3. Организация образовательного процесса

Программа профессиональной переподготовки «Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации» рассчитана на 576 академических часов обучения и включает содержание

учебных дисциплин, различные виды занятий, предназначенных для приобретения слушателями знаний, умений и навыков, необходимых для решения поставленных целей и задач.

Режим занятий: 12-14 академических часов в неделю.

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями:

- лекция (видеолекция) с мультимедийным сопровождением, направленные на систематизирование основ теоретических знаний слушателей; лекции проводятся по наиболее сложным темам курса;

- лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения для ознакомления слушателей с важными теоретическими основами изучаемого материала;

- практические задания и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения, для выполнения практико-ориентированных заданий по изучаемой теме для закрепления изученного материала на практических примерах с целью использования полученных навыков в будущей работе по специальности;

- тестирование как метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

- решение ситуационных задач: вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем;

- разноуровневые задания и задачи, способствующие развитию познавательной активности на протяжении всего процесса обучения.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

Образовательная деятельность слушателей осуществляется по очно-заочной форме обучения, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Каждый слушатель в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам и к электронной информационно-образовательной среде.

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах; проведение

всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий; взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет».

Слушателю предоставляется доступ к видеолекциям и презентациям преподавателей, содержащих материалы лекционных занятий. Также может осуществляться рассылка видеоматериалов и электронных учебных материалов для освоения материалов учебного курса. Осуществляется проведение вебинаров для слушателей в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работа в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Для проведения занятий предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Слушатель должен иметь доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин.

4. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Учебный процесс со слушателями обеспечивает :

- профессорско-преподавательский состав Краснодарского филиала Финуниверситета и региональных вузов;
- приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

Все преподаватели владеют технологиями обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Описание системы оценки качества освоения программы

В систему оценки качества освоения программы профессиональной переподготовки «Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации» входят:

- текущий контроль по каждой теме, где предусмотрены практические занятия;
- промежуточная аттестация по каждой дисциплине;
- итоговая аттестация.

Все виды контроля, применяемые в процессе обучения по программе профессиональной переподготовки «Стратегическое управление

туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации», максимально приближены к условиям (требованиям) профессиональной деятельности слушателей.

Промежуточный контроль при обучении осуществляется преподавателем соответствующей дисциплины.

1. Текущий контроль реализуется в ходе проведения практических занятий в форме устного опроса, обмена опытом работы, выступлений слушателей по ключевым вопросам программы, путем выполнения практических заданий, разбора конкретных ситуаций, тестирования.

Основными формами текущего контроля успеваемости являются:

- выполнение практико-ориентированных заданий, которые проводятся в письменной и устной форме в соответствии с темами рабочей программы дисциплины, направлены на реализацию коммуникативных намерений, характерных для профессиональной сферы деятельности будущих выпускников программы. Слушатели, выполняя различные статусные роли, приобретают необходимые профессиональные навыки с учетом своеобразия характера профессиональной деятельности. Практико-ориентированный метод обучения – это метод обучения, предполагающий освоение и усвоение учащимися образовательной программы и формирование практических умений, посредством выполнения реальных практических заданий и упражнений. Практико-ориентированное задание - задание, преимущественной целью которого является формирование у обучающихся умений и навыков практической работы, а также формирование понимания того, где, как и для чего полученные умения применяются на практике. Работая над практико-ориентированной насыщенностью профессиональной подготовки и достижением более высоких результатов, стремясь познать студента и помочь ему как можно более полно раскрыть себя, свои способности в области выбранной профессии, педагог продумывает важность использования практико-ориентированных заданий, просчитывает уровень их сложности, степень продуктивности;

- проведение устного опроса слушателей по дисциплинам программы. Устный опрос направлен на осмысление вопросов предмета обучения, формирование собственной аргументированной позиции по проблемным аспектам изучаемой темы. Опрос является важным составляющим компонентом занятия, позволяя систематически проводить текущий контроль, качественно оценивать усвоение материала. На занятиях опрос является одним из видов самостоятельной работы слушателей программы, способствующих развитию их самостоятельности и закреплению знаний;

- дискуссии проводятся на регулярной основе в устной форме и направлены на упорядоченный обмен идеями, суждениями, мнениями в группе с целью формирования мнения каждым участником или поиска истины; это форма организации обучения (учебно-исследовательской познавательной деятельности) с ориентацией на специальное обучение поисковым процедурам, формирование культуры рефлексивного мышления,

направленная на осознанный и упорядоченный обмен идеями, мнениями, суждениями в группе с целью поиска правильных ответов.

- кейс-стади - изучение конкретных ситуаций из практики (case-study), для выполнения данного вида заданий слушателями должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения.

- тестирование – это стандартизированный метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся;

- решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание;

- выполнение разноуровневых заданий и задач – важная составляющая реализации компетенций, заложенных в программе. Новые формы обучения способствуют развитию познавательной активности на протяжении всего процесса обучения, к таким формам относятся введение разноуровневых заданий и задач.

К промежуточной аттестации допускается слушатель, освоивший основную программу по каждой дисциплине. Промежуточная аттестация направлена на выявление уровня сформированности компетенций на каждом этапе обучения и по мере завершения изучения дисциплины.

2. Методы проведения промежуточной аттестации:

Промежуточные аттестации осуществляются путем сдачи зачета или экзамена по дисциплинам в форме электронного тестирования, предусмотренным учебным планом.

2.1 Критерии оценки знаний:

2.1 Критерии оценки знаний:

Требования к результатам освоения дисциплины	Зачет
Знание не только основного, но и более углубленного программного материала, допустимы не существенные неточности при ответах на вопросы	зачтено
Незнание значительной части программного материала, неумение правильно ответить на вопросы	не зачтено

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка
Слушатель глубоко усвоил программный материал, свободно справляется с поставленными вопросами	отлично

Слушатель твердо знает материал, справляется с вопросами, но допускает неточности в ответах	хорошо
Слушатель имеет знания основного материала, однако допускает значительно количество ошибок	удовлетворительно
Слушатель не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки	неудовлетворительно

2.2 Порядок проведения зачета или экзамена в форме электронного тестирования: тестирование проводится с личного компьютера, тест по модулю является междисциплинарным и включает не менее 10 вопросов по каждой дисциплине, время проведения 30 мин, количество попыток - 2. Для получения зачета необходимо набрать не менее 75% правильных ответов.2.3 Вопросы и примерные тестовые задания по модулям программы:

Модуль 1. Основы стратегического управления в туризме

Дисциплина 1 «Правовое и документационное обеспечение профессиональной деятельности в туризме»

Вопросы для подготовки к зачету:

- 1 Каковы основные принципы прав и свобод человека и гражданина, отраженные в Конституции РФ, имеющие отношение к туристской деятельности?
- 2 Перечислите основные аспекты туристской деятельности, регулируемые Федеральным законом "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации".
- 3 Какие права потребителей в сфере туризма защищает Закон РФ "О защите прав потребителей"? Приведите примеры.
- 4 Назовите основные цели государственного регулирования туристской деятельности в России.
- 5 Какие органы государственной власти осуществляют регулирование туристской деятельности в РФ? Каковы их основные функции?
- 6 Каковы полномочия Министерства культуры РФ в сфере туризма?
- 7 Какие международные документы регулируют вопросы гостиничного сервиса и перевозки пассажиров в туризме?
- 8 Что такое «Хартия туриста» и «Кодекс туриста»? Каково их значение в регулировании туристской деятельности?
- 9 Каковы основные права и обязанности туриста?
- 10 Какие субъекты могут осуществлять туристскую деятельность в России?
- 11 В чем разница между туроператорской и турагентской деятельностью?
- 12 Какие правовые основы реорганизации, ликвидации и банкротства субъектов туристской деятельности установлены в РФ?

13 Охарактеризуйте основные виды управленческих документов, используемых в туристской деятельности. В чем специфика организационных документов и каково их значение?

14 Какие функции выполняют распорядительные документы в туристской организации?

15 Какие виды юридических услуг могут быть оказаны туристам до совершения путешествия?

16 Какие юридические услуги могут быть оказаны туристам, чьи права нарушены во время путешествия?

17 Каким образом можно оказывать консультационные услуги населению по вопросам туризма через средства массовой информации?

18 Как можно использовать сайты в Интернете для предоставления информации по вопросам правового обеспечения туристской деятельности?

19 Каким образом устанавливаются связи и координируются действия центральных и локальных органов управления туристских фирм?

20 Каким образом осуществляется классификация объектов туристской индустрии в России?

Дисциплина 2 «Стратегический менеджмент в туризме»

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Дайте определение стратегическому менеджменту. В чем заключается его специфика применительно к организациям и дестинациям в сфере туризма?

2. Опишите основные этапы (звенья) процесса стратегического управления. Какова их логическая взаимосвязь?

3. Раскройте сущность и содержание стратегического анализа. Каково назначение анализа внешней и внутренней среды?

4. Охарактеризуйте метод PESTLE-анализа. Назовите и приведите примеры ключевых факторов каждой из шести групп применительно к туристическому рынку.

5. Раскройте содержание модели пяти сил конкуренции М. Портера. Приведите примеры действия каждой из сил в выбранном сегменте туристической индустрии (например, в гостиничном бизнесе).

6. В чем разница между SWOT- и SNW-анализом? Почему SNW-анализ считается более объективным инструментом оценки внутренней среды?

7. Дайте определения видению, миссии и стратегическим целям организации. Каковы требования (SMART) к формулировке стратегических целей?

8. Назовите и охарактеризуйте базовые конкурентные стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Приведите примеры их реализации в туристическом бизнесе.

9. Каково назначение и содержание матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG)? Как она может использоваться при формировании корпоративной стратегии туроператора?

10. Раскройте суть и этапы реализации стратегии. Какие ключевые организационные элементы (архитектура) требуют изменения для успешного внедрения стратегии?

11. Что такое стратегические изменения? Опишите основные причины сопротивления изменениям в организации и методы их преодоления.

12. Дайте определение и раскройте структуру Системы сбалансированных показателей (BSC). Каковы ее преимущества как инструмента реализации и контроля стратегии?

13. Что такое стратегическая карта? Как с ее помощью устанавливаются причинно-следственные связи между целями в рамках BSC?

14. В чем заключаются особенности стратегического управления на уровне туристической дестинации (территории)? Кто является ключевыми стейкхолдерами в этом процессе?

15. Опишите влияние современных глобальных трендов (цифровизация, устойчивое развитие, опытная экономика) на стратегии туристических компаний.

16. Каковы основные риски стратегического управления в туризме? Приведите примеры инструментов управления стратегическими рисками.

17. Раскройте сущность и этапы процесса стратегического контроллинга. Какие типы контроля вы знаете и когда они применяются?

18. Что такое ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе? Как они выявляются и используются при разработке стратегии?

19. Опишите процесс и методы стратегического выбора. Что такое матрица количественного стратегического планирования (QSPM) и как она применяется?

20. Каковы особенности формирования и реализации стратегии для малых и средних предприятий (МСП) в туризме? В чем их стратегические преимущества и слабости?

Дисциплина 3 «Экономика организации»

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Дайте определение понятию «организация» как основного звена экономики. Назовите ее ключевые признаки.

2. Классификация организаций по формам собственности и организационно-правовым формам. Охарактеризуйте преимущества и недостатки ООО и АО.

3. Внешняя и внутренняя среда организации. Проанализируйте факторы прямого и косвенного воздействия.

4. Цели и функции организации в рыночной экономике. Иерархия целей (стратегические, тактические, оперативные).

5. Экономическая сущность, состав и структура основных средств организации.

6. Износ и амортизация основных средств. Методы начисления амортизации.

7. Понятие уставного капитала и его функции для разных организационно-правовых форм.

8. Оборотные средства: понятие, состав и структура по элементам.

9. Кадры организации: состав, структура и классификация персонала.

10. Формы и системы оплаты труда: охарактеризуйте повременную и сдельную системы, назовите их разновидности.

11. Себестоимость продукции. Классификация затрат на производство (по элементам и калькуляционным статьям).

12. Прибыль организации: экономическая сущность, виды прибыли (балансовая, чистая).

13. Ценообразование на предприятии: назовите основные методы ценообразования (затратные, рыночные).

14. Финансовые ресурсы организации: понятие и источники их формирования.

15. Понятие и структура налоговой системы для организаций.

16. Инвестиционная деятельность организации. Классификация инвестиций.

17. Бизнес-план организации: понятие, виды и основные разделы.

18. Понятие чистого дисконтированного дохода (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR).

19. Понятие ликвидности и платежеспособности организации. Показатели ликвидности.

20. Опишите типы производственной структуры предприятия (предметная, технологическая, смешанная).

Дисциплина 4 «Предпринимательская деятельность и бизнес-планирование в туризме»

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Дайте определение предпринимательской деятельности. В чём заключаются её основные функции и характерные риски в сфере туризма?

2. Назовите и охарактеризуйте основные организационно-правовые формы субъектов малого и среднего предпринимательства в туристической индустрии. В чём их ключевые различия?

3. Раскройте последовательность и ключевые этапы процесса создания нового туристического предприятия (от идеи до регистрации).

4. Опишите содержание и назначение бизнес-плана. В чём разница между бизнес-планом инвестиционного проекта и бизнес-планом развития действующего предприятия?

5. Назовите и охарактеризуйте основные разделы (структуру) стандартного бизнес-плана для туристического предприятия.

6. В чём заключается специфика анализа рынка и целевой аудитории при бизнес-планировании в туризме? Какие методы исследования рынка наиболее применимы?
7. Что такое «уникальное торговое предложение» (УТП) туристского продукта? Сформулируйте пример УТП для конкретной ниши.
8. Раскройте содержание маркетингового раздела бизнес-плана. Каковы основные инструменты продвижения для нового туристского стартапа?
9. Что входит в организационный план создания предприятия? Опишите ключевые элементы организационной структуры и команды проекта.
10. Опишите структуру и логику формирования производственного плана (плана операционной деятельности) для гостиницы или туроператора.
11. Каковы основные статьи доходов и расходов в финансовом плане туристского предприятия? Дайте определение операционным и капитальным затратам.
12. Что такое точка безубыточности? Как её рассчитать для туроператорской компании или мини-отеля?
13. Раскройте содержание прогноза движения денежных средств (cash flow). Почему анализ денежных потоков важнее анализа прибыли на начальных этапах?
14. Опишите основные показатели эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR, срок окупаемости) и их экономический смысл.
15. Каковы основные источники финансирования для стартапов в туризме? Сравните достоинства и недостатки двух различных моделей (например, кредит и краудфандинг).
16. Какие специфические риски характерны для предпринимательских проектов в туризме? Приведите примеры методов их минимизации в бизнес-плане.
17. В чём особенности бизнес-планирования для проектов в сфере устойчивого (эко-) туризма? Как отражаются ESG-принципы в разделах плана?
18. Опишите особенности и ключевые элементы бизнес-плана для проекта в сфере событийного туризма (фестиваль, спортивное мероприятие).
19. Что такое инвестиционный меморандум (pitch deck) и чем он отличается от детального бизнес-плана? Назовите его ключевые слайды.
20. Каковы типичные ошибки при составлении бизнес-плана туристского предприятия? На что в первую очередь обращают внимание потенциальные инвесторы?

Примерный междисциплинарный тест по Модулю 1.

1. Что из перечисленного характеризует интенсивный путь использования основных средств?

- а) Увеличение количества станков
 - б) Увеличение времени работы оборудования
 - в) Повышение коэффициента сменности
 - г) Внедрение новых технологий, повышающих производительность
2. Какой показатель характеризует стоимость произведенной продукции, приходящуюся на один рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов?
- а) Фондоемкость
 - б) Фондовооруженность
 - в) Фондоотдача
 - г) Рентабельность основных средств
3. К нормируемым оборотным средствам относятся:
- а) Денежные средства на расчетном счете
 - б) Готовая продукция на складе
 - в) Дебиторская задолженность
 - г) Средства в незавершенном производстве
4. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как:
- а) Выручка от реализации - Полная себестоимость реализованной продукции
 - б) Выручка от реализации - Переменные затраты
 - в) Балансовая прибыль - Налоги
 - г) Выручка от реализации - Коммерческие расходы
5. Что из перечисленного является источником формирования собственных финансовых ресурсов организации?
- а) Кредиторская задолженность
 - б) Банковский кредит
 - в) Нераспределенная прибыль
 - г) Бюджетные ассигнования
6. Какой нормативный правовой акт является основным законом государства и содержит базовые принципы прав и свобод человека и гражданина?
- а) Закон РФ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"
 - б) Конституция Российской Федерации
 - в) Гражданский кодекс Российской Федерации
 - г) Закон РФ "О защите прав потребителей"
7. Какой закон регулирует основы туристской деятельности в РФ?
- а) Закон РФ "О защите прав потребителей"
 - б) Закон РФ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"
 - в) Гражданский кодекс Российской Федерации
 - г) Конституция Российской Федерации
8. Какой закон защищает права потребителей туристских услуг?

а) Закон РФ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"

б) Закон РФ "О защите прав потребителей"

в) Гражданский кодекс Российской Федерации

г) Конституция Российской Федерации

9. Какой орган исполнительной власти осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере туризма?

а) Министерство экономического развития РФ

б) Министерство культуры РФ

в) Федеральное агентство по туризму

г) Министерство спорта РФ

10. Какой орган исполнительной власти осуществляет функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере туризма?

а) Министерство культуры РФ

б) Федеральное агентство по туризму

в) Министерство спорта РФ

г) Министерство экономического развития РФ

11. Что является основным объектом стратегического управления на макроуровне в туризме?

а) Отдельное туристское предприятие (отель, туроператор).

б) Туристский рынок в целом.

в) Туристская дестинация (территория, регион, страна).

г) Функциональное подразделение компании (служба маркетинга).

12. Анализ факторов «Экологические нормативы» и «Закон о туристской деятельности» относится к группе... в PESTLE-анализе.

а) Социокультурных и технологических.

б) Экономических и правовых.

в) Политических и правовых.

г) Технологических и экологических.

13. Согласно модели пяти сил М. Портера, растущая возможность туристов самостоятельно бронировать отели и авиабилеты через интернет является проявлением...

а) Угрозы появления новых игроков.

б) Рыночной власти покупателей.

в) Соперничества среди существующих конкурентов.

г) Угрозы замещения услуг.

14. Какой из инструментов стратегического анализа специально фокусируется на выявлении не только сильных и слабых, но и нейтральных сторон организации?

а) PESTLE-анализ.

б) Модель пяти сил Портера.

в) SNW-анализ.

г) Матрица БКГ.

15. Система сбалансированных показателей (BSC) переводит стратегию на операционный уровень через четыре перспективы. К какой из них относится цель «Увеличить долю постоянных клиентов до 30%»?

а) Финансовая.

б) Клиентская.

в) Внутренних бизнес-процессов.

г) Обучения и развития.

16. Какой организационно-правовой формы субъект предпринимательства НЕ может выступать в качестве туроператора, требующего внесения в федеральный реестр?

а) Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

б) Акционерное общество (АО).

в) Индивидуальный предприниматель (ИП).

г) Публичное акционерное общество (ПАО).

17. Какой раздел бизнес-плана должен обосновывать, почему туристы предпочтут новый продукт предложениям конкурентов?

а) Организационный план.

б) Маркетинговый план.

в) Финансовый план.

г) Производственный план.

18. Показатель, определяющий минимальный объём продаж, при котором доходы равны расходам, а предприятие не получает ни прибыли, ни убытка, называется...

а) Точкой безубыточности.

б) Чистой приведенной стоимостью (NPV).

в) Внутренней нормой доходности (IRR).

г) Маржинальной прибылью.

19. Для привлечения финансирования на ранней стадии развития проекта (seed stage), когда есть только идея и команда, наиболее подходящим источником, как правило, являются...

а) Кредиты в коммерческих банках.

б) Средства бизнес-ангелов или краудфандинг.

в) Выпуск облигаций.

г) Венчурные фонды на стадии расширения.

20. Какая из перечисленных статей расходов для туроператора относится к переменным издержкам?

а) Аренда офиса.

б) Стоимость авиаперелёта, включенного в турпакет.

в) Заработная плата административного персонала.

г) Амортизация компьютеров

Модуль 2. Управление клиентским опытом и маркетинговой деятельностью в туризме

Дисциплина 5. Управление маркетинговой деятельностью в туристической отрасли

Вопросы для подготовки к зачету:

- 1 Какова роль маркетинга в принятии управленческих решений на туристическом предприятии?
- 2 Опишите современные модели управления маркетингом, ориентированные на цифровую среду.
- 3 Почему информация является ключевым элементом в принятии маркетинговых решений?
- 4 Какие основные источники информации используются для маркетингового анализа в туризме?
- 5 Объясните, что подразумевается под интеграцией различных инструментов маркетинга в единую систему.
- 6 Какие преимущества дает интегрированный маркетинговый подход туристическому бизнесу?
- 7 Охарактеризуйте стратегию роста "диверсификация" и приведите примеры её применения в туризме.
- 8 В чем суть стратегии роста "проникновение на рынок"? Как её можно применять в туристском бизнесе?
- 9 Опишите стратегию роста "развитие продукта" и приведите примеры её применения в индустрии туризма.
- 10 В чем заключается стратегия роста "развитие рынка"? Какие новые рынки может осваивать туристическое предприятие?
- 11 Опишите стратегию сотрудничества "партнерские программы". Как они могут быть взаимовыгодными для различных предприятий?
- 12 Опишите функциональные связи маркетинга на предприятии туристских услуг.
- 13 В чем заключается взаимосвязь между стратегическим и оперативным планированием в маркетинге?
- 14 Что включает в себя стратегический план маркетинга предприятия туризма?
- 15 Какие виды планов входят в оперативный план маркетинга?
- 16 Что такое ключевые показатели эффективности (KPI) маркетинга? Приведите примеры KPI для туристского предприятия.
- 17 Какие методы используются для оценки эффективности маркетинговых кампаний?
- 18 Как рассчитывается ROI (возврат инвестиций) маркетинга?
- 19 Что такое внешний и внутренний аудит маркетинга? В чем разница между ними?
- 20 Каким образом можно использовать результаты аудита маркетинга для повышения эффективности деятельности компании?

Дисциплина 6. Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма

Вопросы к зачету:

1. Что отличает «сервис-услугу» от «товара» и какие особенности это даёт при удовлетворении потребностей клиентов?
2. Назовите три современные технологии, часто применяемые в сервисной деятельности, и поясните, почему они важны.
3. Как технологии облегчают планирование и доступ к сервисам для клиентов – приведите конкретные примеры.
4. Какие преимущества получают сервисные компании при внедрении современных технологий (с точки зрения эффективности и издержек)?
5. Что означает цифровизация бизнеса и почему переход от «бумажных» процедур к автоматизированным системам считается трендом в сервисной отрасли?
6. Почему ИТ и компьютерные технологии критичны для управления туристическими фирмами и гостиницами?
7. Какие процессы в туризме удобно автоматизировать – дайте минимум три примера.
8. В чём заключается роль CRM-систем в туризме и как они помогают в персонализации сервиса?
9. Как облачные или сетевые решения (cloud, онлайн-системы) влияют на координацию и эффективность работы туристической компании?
10. Назовите современные «умные подходы» в туризме, основанные на анализе данных или ИИ — и объясните, чем они полезны
11. Почему цифровизация помогает повысить качество туристских услуг — приведите конкретные преимущества.
12. Какие ИТ-системы могут использоваться для контроля, мониторинга и управления качеством и безопасностью сервиса?
13. Как «умные» системы (например, с предсказанием загруженности, управлением потоками) могут улучшить обслуживание туристов?
14. Почему важно защищать и корректно хранить данные клиентов — и какие технологии при этом актуальны?
15. Как технологии вроде виртуальной или дополненной реальности могут снизить риски неправильных ожиданий у клиентов и повысить удобство выбора?
16. Какие цифровые маркетинговые и коммуникационные инструменты актуальны для туризма – приведите три примера и объясните их пользу.
17. В чём заключается концепция «индивидуального подхода» к клиенту в туризме, и как её реализовать с помощью технологий?
18. Какие современные инструменты интерактивного и мультимедийного взаимодействия используются в туризме – и как они улучшают клиентский опыт?

19. Почему важны этические и психологические аспекты обслуживания клиентов, даже при активном использовании цифровых технологий?

20. Как чат-боты, онлайн-чаты и мобильные приложения меняют коммуникацию между туристическими компаниями и клиентами – какие плюсы и возможные минусы вы видите?

Дисциплина 7. Коммуникационные стратегии управления в туризме и индустрии гостеприимства

Вопросы к зачету

1. Дайте определение коммуникациям в сфере туризма и гостеприимства. В чем их специфика?

2. Объясните, как коммуникации могут способствовать повышению лояльности клиентов в сфере гостеприимства.

3. Каким образом коммуникации используются для продвижения туристических дестинаций?

4. Какие инструменты коммуникаций наиболее эффективны для продвижения услуг отеля?

5. Как коммуникации влияют на репутацию туристической компании?

6. Опишите основные этапы эволюции коммуникаций в связи с развитием цифровых технологий. Какие новые возможности для коммуникаций появились в сфере туризма благодаря цифровым технологиям?

7. Какие риски связаны с использованием цифровых каналов коммуникаций в туризме?

8. Перечислите основные этапы разработки коммуникационной стратегии для предприятия индустрии туризма.

9. Почему важен анализ ситуации при разработке коммуникационной стратегии? Какие инструменты анализа вы знаете?

10. Как определяется целевая аудитория при разработке коммуникационной стратегии?

11. Что такое ценностное предложение? Как оно формируется для туристического продукта?

12. Что такое интеграция каналов коммуникации? Зачем она нужна? Приведите пример интеграции различных каналов коммуникации для продвижения туристического продукта.

13. Как планируется бюджет коммуникационной стратегии?

14. Как оценивается эффективность коммуникационной стратегии? Какие KPI используются?

15. Какие методы используются для формирования и поддержания позитивной репутации туристической компании?

16. Какие репутационные риски существуют для организаций в сфере туризма и гостеприимства?

17. Как работать с негативными отзывами в интернете?

18. Как организовать и провести пресс-конференцию?

19. Какую информацию следует включать в пресс-релиз?

20 Опишите основные принципы эффективной коммуникации во время кризиса (оперативность, открытость, достоверность, эмпатия). Что следует делать, а чего следует избегать?

Примерный междисциплинарный тест по Модулю 2.

1. Что подразумевается под интегрированным маркетингом в туризме?
 - а) Использование только одного канала коммуникации с клиентами.
 - б) Координированное использование различных маркетинговых инструментов для достижения общих целей.
 - в) Ориентирование только на онлайн-продвижение.
 - г) Игнорирование потребностей целевой аудитории.
2. Какое из перечисленных утверждений верно о роли маркетинга в управленческих решениях?
 - а) Маркетинг играет незначительную роль.
 - б) Маркетинг является ключевой функцией, определяющей стратегию развития.
 - в) Маркетинг важен только для малых предприятий.
 - г) Маркетинг не имеет отношения к финансовым показателям.
3. Что такое SMM в контексте цифрового маркетинга?
 - а) Search Engine Marketing (маркетинг в поисковых системах).
 - б) Social Media Marketing (маркетинг в социальных сетях).
 - в) Sales Management Marketing (маркетинг управления продажами).
 - г) Strategic Marketing Management (стратегическое управление маркетингом).
4. Какие из перечисленных источников информации полезны для анализа рынка в туризме?
 - а) Отчеты конкурентов.
 - б) Статистические данные государственных органов.
 - в) Личные предпочтения директора компании.
 - г) Погодные сводки.
5. Что такое SEO и зачем это нужно туристическому сайту?
 - а) Система электронных опросов.
 - б) Search Engine Optimization (оптимизация для поисковых систем), для улучшения видимости сайта в поисковой выдаче.
 - в) Secret Entry Operation (секретная операция по входу в систему).
 - г) Sales Enhancement Offer (предложение по увеличению продаж).
6. Какой инструмент цифрового маркетинга позволяет показывать рекламу только определенным группам пользователей?
 - а) Email-маркетинг
 - б) Таргетированная реклама.
 - в) Контент-маркетинг
 - г) SEO-оптимизация
7. Что из перечисленного не является преимуществом интегрированного маркетинга?

- а) Увеличение охвата аудитории
 - б) Снижение эффективности рекламных кампаний
 - в) Улучшение узнаваемости бренда
 - г) Повышение лояльности клиентов
8. Что такое стратегия роста «Диверсификация»?
- а) Ориентация только на уже существующих клиентов
 - б) Расширение деятельности в новые отрасли и рынки.
 - в) Снижения цен на свои услуги.
 - г) Улучшение качества предоставляемых услуг.
9. Какая стратегия роста заключается в увеличении продаж существующих продуктов на существующих рынках?
- а) Диверсификация
 - б) Проникновение на рынок.
 - в) Развитие продукта
 - г) Развитие рынка
10. Что подразумевает стратегия конкурентной борьбы "Дифференциация"?
- а) Предложение товаров/услуг, качественно отличающихся от конкурентов.
 - б) Снижение цен для привлечения клиентов.
 - в) Обслуживание узкого сегмента рынка.
 - г) Копирование продуктов конкурентов.
11. Что из нижеперечисленного – ключевая особенность «сервис-услуги» по сравнению с «товаром»?
- а) услуга всегда материальна и осязаема
 - б) услуга может предоставляться без передачи права собственности
 - в) услуга часто предполагает длительное оказание и/или персонализацию
 - г) услуга не может быть цифровой
12. Какие преимущества даёт внедрение современных технологий в сервисной компании?
- а) повышение скорости обслуживания клиентов
 - б) снижение внутренних издержек
 - в) усложнение бизнес-процессов
 - г) улучшение конкурентных позиций
13. Как технологии могут способствовать удовлетворению потребностей клиентов?
- а) за счёт персонализации предложений на основе предпочтений клиента
 - б) за счёт медленного обслуживания, чтобы клиент мог обдумать выбор
 - в) за счёт оперативного доступа к информации и возможности планирования
 - г) за счёт отказа от цифровых каналов для сохранения традиций
14. Какие из следующих процессов туристической фирмы целесообразно автоматизировать?

- а) бронирование и учёт заказов
- б) ведение клиентской базы и история взаимодействий (CRM)
- в) ручной учёт всех записей, без автоматизации
- г) обмен данными между отделами через облачные системы и онлайн-платформы

15. Какие из следующих технологий помогают повысить эффективность управления туристическим бизнесом?

- а) исключительно бумажные журналы заказов и бронирований
- б) облачные и сетевые решения для хранения и обмена данными
- в) использование Big Data / ИИ для анализа спроса и прогноза тенденций
- г) мобильные приложения и онлайн-инструменты для бронирования и взаимодействия

Модуль 3. Управление изменениями и устойчивым развитием в цифровом туризме

Дисциплина 8. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе

Вопросы к зачету:

1. В чем заключаются основные цели и задачи управления персоналом в туризме и гостиничном бизнесе?
2. Какие специфические особенности отрасли туризма и гостеприимства влияют на управление персоналом?
3. Перечислите ключевые функции HR-менеджмента применительно к гостиничному бизнесу.
4. Какие основные требования предъявляются к персоналу, непосредственно взаимодействующему с клиентами в сфере туризма?
5. Опишите этапы процесса подбора персонала для отеля или туристической компании. Какие методы поиска кандидатов наиболее эффективны?
6. Каковы особенности процесса найма персонала в условиях сезонности туристического бизнеса?
7. Разработайте план адаптации нового сотрудника на позицию “администратор службы приема и размещения”.
8. Какие инструменты используются для оценки кандидатов и новых сотрудников в гостиничном бизнесе?
9. Какие системы материальной и нематериальной мотивации наиболее эффективны для персонала гостиниц и туристических агентств?
10. Опишите процесс оценки эффективности персонала в гостиничном бизнесе. Какие KPI (ключевые показатели эффективности) являются наиболее значимыми?
11. Какие методы развития профессиональных компетенций сотрудников применяются в туристической отрасли в условиях цифровой трансформации?
12. Какова роль обратной связи и коучинга в повышении мотивации и профессионального роста сотрудников?
13. Особенности регулирования рабочего времени и времени отдыха персонала в гостиницах (например, сменная работа, суммированный учет рабочего времени).

14. Каковы основные требования законодательства по охране труда в гостиничном и ресторанном бизнесе?

15. Какие риски связаны с трудовыми отношениями в туристической отрасли (например, сезонность, временные контракты) и как их минимизировать?

16. Как осуществляется дисциплинарная ответственность сотрудников в сфере гостеприимства?

17. Каким образом HR-аналитика и Big Data могут способствовать улучшению управления персоналом в туризме и гостиничном бизнесе? Приведите примеры.

18. Перечислите основные HR-процессы, поддающиеся автоматизации в гостиничном бизнесе. Какие возможности и риски это несет?

19. Как цифровая трансформация влияет на развитие цифровой компетентности руководителей в сфере туризма?

20. Каково значение профессиональных стандартов и других нормативных актов для управления персоналом в современной индустрии гостеприимства?

Дисциплина 9. Методы принятия управленческих решений

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение управленческому решению и назовите его ключевые отличия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях в туризме.

2. Опишите основные этапы процесса рационального принятия решений.

3. Приведите примеры структурированных, слабоструктурированных и неструктурированных управленческих проблем в туристическом бизнесе.

4. Раскройте назначение и основные компоненты модели «Входы-Процесс-Выходы» для системы принятия решений.

5. Опишите сущность и этапы метода Делфи, указав сферу его применения в турбизнесе.

6. Сформулируйте основные правила проведения мозгового штурма и его ограничения.

7. Раскройте суть и этапы построения дерева решений для оценки ожидаемой стоимости альтернатив.

8. Объясните, как с помощью платёжной матрицы принять решение в условиях риска (критерий Байеса-Лапласа) и неопределённости (критерий Вальда).

9. Дайте определение и приведите примеры когнитивных искажений, влияющих на принятие решений.

10. В чём суть теории «подталкивания» (nudge theory) и приведите пример её применения в туризме.

11. Опишите концепцию и основные домены фреймворка Cynefin для классификации управленческих ситуаций.

12. Раскройте содержание и логику процессной модели принятия решений OODA Loop (Observe, Orient, Decide, Act).

13. Объясните, что такое когнитивная карта и как она используется для структурирования сложных проблем.
14. В чём ключевое различие между методами многокритериального анализа АНР (анализ иерархий) и ANP (анализ сетей)?
15. С какой целью в управлении туристическими потоками применяется имитационное моделирование, например, системная динамика?
16. Опишите основные этапы сценарного планирования при оценке долгосрочных рисков проекта в туризме.
17. Назовите основные причины группового мышления (groupthink) и способы минимизации его влияния.
18. Опишите модель принятия решений Врума-Йеттона для выбора степени участия подчинённых.
19. Объясните, как метод анализа полей сил К. Левина применяется для анализа сопротивления изменениям.
20. Охарактеризуйте основные стили принятия решений руководителем (автократический, консультативный, групповой) и факторы выбора стиля.

Дисциплина 10. Управление качеством и стандартизация в индустрии гостеприимства и туризме

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение понятия «качество услуг» в индустрии гостеприимства и туризма.
2. Охарактеризуйте основные категории качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма.
3. Объясните суть метода SERVQUAL и его применение в индустрии гостеприимства.
4. Назовите основные типы стандартов, используемых в индустрии гостеприимства и туризма.
5. Раскройте особенности классификации гостиниц по уровню звездности.
6. Какова роль международных стандартов (ISO) в индустрии гостеприимства и туризма?
7. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки корпоративных стандартов.
8. Чем отличается обязательная сертификация от добровольной в индустрии гостеприимства и туризма?
9. Назовите ключевые показатели оценки качества услуг в гостиничном бизнесе.
10. Какие методы используются для мониторинга качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма?
11. Как формируется политика качества в гостиничном предприятии?
12. Что такое внутренний аудит качества услуг и как он осуществляется?
13. Почему важен постоянный контроль качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма?

14. Опишите, как применяется стандарт ISO 9001 в индустрии гостеприимства и туризма.

15. Какие существуют нормативные документы, регулирующие качество услуг в индустрии гостеприимства и туризма?

16. Назовите и раскройте смысл основных моделей управления качеством (TQM, Six Sigma, LEAN).

17. В чём состоит разница между системой управления качеством и контролем качества?

18. Как связаны удовлетворённость клиентов и качество услуг в индустрии гостеприимства и туризма?

19. Какие факторы влияют на восприятие качества услуг потребителями в индустрии гостеприимства и туризма?

20. Назовите эффективные методы повышения качества услуг в индустрии гостеприимства и туризма.

Дисциплина 11. Стратегии управления рисками в индустрии туризма

Вопросы к зачету:

1. Сформулируйте комплексное определение «туристского риска», интегрирующее его экономическую, правовую и управленческую составляющие.

2. Обоснуйте иерархию ключевых целей управления рисками в туристском предприятии, выделив приоритеты для кризисного и стабильного периодов.

3. Разработайте модель взаимосвязи и взаимного влияния различных уровней безопасности туризма (от личной до национальной) в рамках единой экосистемы.

4. Сравните механизмы возникновения и методы управления кредитным и валютным рисками в деятельности туроператора, работающего на внешнем рынке.

5. Оцените эффективность различных методов для прогнозирования туристских факторов риска с разной природой возникновения.

6. Проведите сравнительный анализ методов определения и оценки риска, выделив ключевые критерии для выбора того или иного метода в конкретной бизнес-ситуации.

7. Сформулируйте иерархию целей экономической оценки рисков, разграничивая тактические задачи и стратегические.

8. Оцените надежность и ограничения различных методов диагностики рисков

9. Сопоставьте достоверность, актуальность и операционную ценность различных источников информации (внутренняя отчетность, отраслевая статистика, данные с соцсетей, экспертные интервью) для задач идентификации рисков.

10. Выявите специфические внешние и внутренние факторы, которые необходимо учитывать при идентификации и картографировании рисков для российских компаний

11. Проанализируйте парадокс цифровой трансформации туриндустрии: как создание новых возможностей и повышение эффективности неизбежно порождает принципиально новые классы системных рисков

12. Проследите эволюцию традиционного репутационного риска под влиянием цифровых технологий: от локальных негативных отзывов к глобальным кризисам

13. Проведите стратегическую оценку киберрисков, рассматривая их не только как техническую угрозу безопасности данных, но и как прямую угрозу операционной непрерывности и стоимостной цепочке современного туроператора.

14. Оцените степень уязвимости туристского предприятия, возникающую из-за технологической зависимости от единой платформы

15. Разработайте классификацию репутационных рисков в цифровой среде, разделив их на санкционированные и несанкционированные

16. Проанализируйте применимость классических методологических подходов к оценке рисков к специфике индустрии туризма, выделив ключевые методологические ограничения и возможности их преодоления.

17. Сформулируйте иерархию целей оценки эффективности системы риск-менеджмента, разграничив операционные, финансовые и стратегические задачи.

18. Сравните возможности и ограничения субъективных и объективных методов оценки.

19. Оцените экономическую эффективность затрат на управление рисками

20. Обоснуйте значимость качественных (нематериальных) показателей эффективности для долгосрочного успеха туристской организации.

Дисциплина 12. Управление устойчивым развитием в сфере туризма

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение понятия «устойчивое развитие» и кратко охарактеризуйте его историю.

2. Какие основные принципы и цели устойчивого развития выделяются в международной практике?

3. Опишите социальные, экономические и экологические аспекты устойчивого развития в туризме.

4. Какие факторы делают необходимым внедрение принципов устойчивого развития в туристской индустрии?

5. Назовите основные международные инициативы и декларации по устойчивому туризму, включая принципы ООН.

6. В чем заключается отличие устойчивого туризма от традиционного туризма?

7. Опишите концепцию «ответственного потребления» в туристической сфере и принципы этичного выбора туристических услуг.

8. Приведите примеры практик устойчивого туризма: экотуризм, культурный туризм, социо-туризм.

9. Какова роль сертификации и стандартов в обеспечении устойчивости туристических услуг?

10. Почему развитие устойчивого туризма важно для формирования сознательного поведения туристов и операторов?

11. Какие особенности стратегического и оперативного управления туристскими организациями с учетом принципов устойчивости?

12. Опишите этапы разработки устойчивого бизнес-плана и туристического продукта.

13. Какие экологические, социальные и экономические практики можно внедрять в деятельность туристской организации для устойчивого развития?

14. Какие методы используются для мониторинга и оценки эффективности устойчивого развития на уровне предприятия?

15. Как управлять заинтересованными сторонами (клиентами, персоналом, местными сообществами, партнерами) в рамках устойчивого развития?

16. Как определяется туристическая дестинация и курорт как социально-экономическая система?

17. Какие подходы применяются при планировании и координации устойчивого развития на уровне территории?

18. Назовите и кратко охарактеризуйте инструменты управления устойчивостью дестинации.

19. Как осуществляется взаимодействие с местными сообществами, государственными органами и бизнесом для реализации устойчивых проектов?

20. Приведите примеры успешных устойчивых туристических дестинаций и практик управления курортами.

Примерный междисциплинарный тест по Модулю 3.

1. Какое из определений наиболее точно отражает концепцию качества услуги в индустрии гостеприимства?

а) соответствие техническим характеристикам, установленным производителем

б) превышение ожиданий клиента за счет снижения затрат

в) совокупность характеристик услуги, удовлетворяющих или превосходящих ожидания потребителя

г) наличие всех необходимых разрешительных документов.

2. Какой из пяти компонентов модели SERVQUAL описывает готовность персонала предоставить услугу быстро, точно и доброжелательно?

а) надежность (Reliability)

- б) отзывчивость (Responsiveness)
 - в) компетентность (Assurance)
 - г) эмпатия (Empathy)
3. Какой документ является ключевым для регламентации обязательных требований безопасности пищевых продуктов, широко используемый в ресторанном бизнесе?
- а) ISO 9001
 - б) HACCP
 - в) ГОСТ Р 58187-2018
 - г) TQM
4. Что в управлении качеством означает «Момент истины» (Moment of Truth)?
- а) момент, когда клиент вносит полную предоплату за тур
 - б) любая точка контакта между клиентом и представителем компании, в которой формируется его впечатление о качестве
 - в) процесс прохождения внутреннего аудита качества
 - г) момент, когда клиент оставляет отзыв в книге жалоб
5. Какая цель преследует бенчмаркинг в контексте управления качеством в гостинице?
- а) увеличение объема продаж за счет снижения цен
 - б) сравнение своих процессов и результатов с лучшими показателями конкурентов или эталонными компаниями
 - в) полная замена существующих внутренних стандартов
 - г) получение новой сертификации
6. Что такое СМК (Система Менеджмента Качества)?
- а) только набор должностных инструкций
 - б) совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для руководства качеством
 - в) отдел, отвечающий за контроль цен
 - г) процесс сбора отзывов клиентов
7. Если гостиница получила сертификат соответствия по стандарту ISO 9001, это подтверждает:
- а) Что ее СМК соответствует требованиям данного международного стандарта
 - б) Что она является самой лучшей гостиницей в регионе
 - в) Что все ее цены минимальны на рынке
 - г) Что все ее сотрудники говорят на трех языках
8. Какая форма обратной связи является наиболее ценной для оценки субъективного качества обслуживания в туризме?
- а) проверка соответствия инвентаря в номере списку
 - б) анализ отчетов о расходах на закупку продуктов
 - в) устные комментарии, полученные во время выезда гостя
 - г) проверка наличия туалетных принадлежностей

9. Какое событие инициирует начало корректирующего действия (corrective action) в системе управления качеством?

- а) Регистрация претензии клиента
- б) Плановые внутренние аудиты
- в) Внешний сертификационный аудит
- г) Ежегодная оценка КРІ.

10. Что значит добровольная сертификация?

а) осуществляется по желанию предприятия для повышения имиджа и конкурентоспособности

- б) обязательно для всех предприятий
- в) используется исключительно государством
- г) всегда платная и носит штрафной характер

21. Какая основная цель управления персоналом в гостиничном бизнесе?

а) Максимизация прибыли за счет снижения затрат на ФОТ.

б) Обеспечение высокого качества обслуживания клиентов и лояльности персонала

- в) Строгое соблюдение всех нормативных актов
- г) Автоматизация всех HR-процессов

22. Специфика отрасли туризма и гостеприимства, влияющая на управление персоналом, включает:

- а) Высокую степень автоматизации всех процессов
- б) Сезонность спроса и необходимость гибкого управления штатом
- в) Строгую регламентацию всех рабочих процедур
- г) Низкую текучесть кадров

23. Какой из перечисленных инструментов не является методом поиска кандидатов при подборе персонала в гостиничный бизнес?

- а) Размещение вакансий на специализированных HR-порталах
- б) Прямой поиск (хантинг) среди сотрудников конкурентов
- в) Создание искусственного дефицита вакансий для повышения их привлекательности

г) Привлечение студентов профильных вузов к временной работе

24. Какая из перечисленных характеристик не является типичной для нового сотрудника фронт-офиса гостиницы, проходящего адаптацию?

а) Потребность в подробной информации о должностных обязанностях и стандартах обслуживания

- б) Необходимость знакомства с корпоративной культурой и коллегами
- в) Ожидание самостоятельного решения всех возникающих проблем с первого дня

г) Потребность в обратной связи о своей работе

25. Какая система мотивации наиболее эффективна для персонала, работающего напрямую с клиентами в отеле?

- а) Только фиксированный оклад, не зависящий от результатов
- б) Сочетание фиксированного оклада с премиальной частью, зависящей от выполнения КРІ (например, качества обслуживания, отзывов гостей)

- в) Премирование только по итогам года
- г) Максимально высокая сдельная оплата труда

Модуль 4. Цифровые инновации и управление проектами в туризме

Дисциплина 13. Инновационный менеджмент

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение инновационного менеджмента и раскройте его сущность в сфере туризма и гостеприимства.
2. Какова роль инноваций в повышении конкурентоспособности туристических и гостиничных организаций?
3. Какие существуют основные типы инноваций и в чем их особенности в туризме?
4. Какие модели внедрения инноваций применяются в туристическом бизнесе и каковы их ключевые характеристики?
5. В чем заключаются основные стратегии инновационного развития туристических компаний?
6. В чем заключаются особенности инновационных проектов по сравнению с традиционными проектами в туризме?
7. Опишите основные этапы разработки инновационного проекта: от идеи до реализации.
8. Какие методы используются для управления ресурсами и бюджетированием в инновационных туристических проектах?
9. Какие инструменты мониторинга и контроля применяются при реализации инновационных проектов?
10. Приведите примеры успешного внедрения инноваций в туристических организациях и проанализируйте их эффективность.
11. Какие элементы формируют инновационную корпоративную культуру в туристических и гостиничных компаниях?
12. Какова роль персонала в инновационной деятельности и какие компетенции необходимо развивать у сотрудников?
13. Какие методы стимулирования креативности и генерации идей используются в туристическом бизнесе?
14. Назовите организационные структуры, наиболее эффективно поддерживающие инновационную деятельность?
15. Как современные технологии помогают повышать эффективность работы персонала и качество обслуживания клиентов?
16. Какие методы используются для прогнозирования тенденций и спроса в туристической отрасли?
17. Какие показатели и критерии применяются для оценки эффективности инноваций?
18. Перечислите риски, возникающие при внедрении инноваций, и опишите процесс управления рисками в туристическом бизнесе?

19. Какие инструменты используются для мониторинга инновационной деятельности и корректировки инновационных стратегий?

20. Назовите практические подходы, применяемые для оценки влияния инноваций на конкурентоспособность и качество туристических услуг?

Дисциплина 14. «Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме»

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение понятия «проект» и «проектная деятельность». Какие признаки отличают проект от текущей операционной деятельности?

2. Какие основные причины и предпосылки применения проектного подхода в туристской индустрии?

3. Какие организационно-правовые формы могут использоваться при реализации проектов в туризме?

4. Назовите состав участников проектной структуры управления и кратко охарактеризуйте их роли и ответственность.

5. Опишите жизненный цикл проекта: основные стадии, фазы и принципы управления проектной деятельностью.

6. Какие методы используются для генерации идей туристских проектов и выявления потребностей рынка?

7. В чем заключается стратегическое видение проекта и как формулируются цели и целевые индикаторы успеха?

8. Как проводится анализ внешней и внутренней среды проекта, включая исследование конкурентов и ресурсов?

9. Что включает в себя разработка концепции проекта: сервис, услуги, инфраструктура, целевая аудитория, ресурсы и финансовая оценка?

10. Как принимается решение об инициировании проекта и какие документы оформляются на этом этапе?

11. Какие элементы включает детализация плана проекта и как распределяются работы и ответственность между участниками?

12. В чем суть сетевых и критических моделей планирования и как определяется критический путь проекта?

13. Как осуществляется финансовое и ресурсное планирование проекта, включая составление бюджета и прогнозирование затрат?

14. Как формируется проектная структура управления, распределяются роли, разрабатываются регламенты и документация?

15. Какие подходы применяются при планировании качества, стандартов сервиса и обслуживания в туристском проекте?

16. Какие методы используются для организации и контроля реализации проекта, включая мониторинг сроков, ресурсов и качества?

17. Как осуществляется управление изменениями и рисками проекта, и какие инструменты помогают адаптировать проект к внешним и внутренним изменениям?

18. Какие показатели и методы применяются для оценки результатов и эффективности туристского проекта?

19. Какие действия выполняются при завершении проекта и подведении итогов, включая оформление документации и анализ ошибок?

20. Как осуществляется выработка опыта и уроков по завершённом проекту и каким образом формируется база знаний для будущих проектов?

Дисциплина 15. «Информационные технологии в профессиональной деятельности»

Вопросы к зачету:

1. Проанализируйте ключевые свойства информационных технологий (ИТ), выделив те из них, которые являются определяющими для их роли в современной экономике.

2. Сравните различные подходы к классификации информационных технологий

3. Разграничьте понятия «информационная технология» и «информационная система»

4. Выявите взаимозависимость обеспечивающих подсистем информационной системы

5. Сформулируйте критерии классификации экономической информации и проанализируйте требования к информации на каждом уровне управления.

6. Сравните возможности информационных технологий поддержки принятия решений и систем бизнес-аналитики для решения слабоструктурированных стратегических задач.

7. Проанализируйте роль биржевых on-line систем в формировании информационной эффективности финансовых рынков, выделив их ключевые функции

8. Классифицируйте информационные системы по критерию «уровень управления и решаемые задачи»

9. Выделите ключевые организационные объекты, которые являются объектами проектирования и реинжиниринга при внедрении ИС в сфере организационного управления.

10. Определите зоны ответственности и компетенции пользователя и команды разработчиков на этапе постановки задачи при создании ИС

11. Сформулируйте ключевые признаки корпоративной информационной системы (КИС), отличающие ее от набора локальных ИС

12. Оцените влияние Web-технологий на управление финансами

13. Проанализируйте архитектуру банка данных, выделив его ключевые компоненты и объясните, в чем его принципиальное отличие от простого набора файлов с информацией.

14. Сравните концепции операционных баз данных и хранилищ данных по целям создания, структуре данных, типовым запросам и пользователям.

15. Оцените влияние современных программных подсистем управления талантами на ключевые HR-процессы.

16. Разработайте критерии для классификации корпоративных информационных.

17. Сравните традиционную каскадную модель и гибкие методологии в контексте управления жизненным циклом информационных систем

18. Сформулируйте компоненты информационной культуры предприятия, выходящие за рамки технической грамотности, такие как отношение к информации как к активу, культура обмена знаниями и этика работы с данными.

19. Проанализируйте системы электронного документооборота не только как инструмент архивации, но и как платформу для автоматизации бизнес-процессов и обеспечения юридической значимости действий.

20. Раскройте понятие ИТ-безопасности как комплексной системы – конфиденциальность, целостность, доступность), выходящей за рамки защиты от вирусов.

Междисциплинарный тест по модулю 4.

1. Что является ключевой целью инновационного менеджмента в туристической сфере?

- а) снижение затрат за счет увольнения персонала
- б) повышение конкурентоспособности и качества услуг
- в) увеличение количества стандартных услуг без изменений
- г) исключение технологических новшеств

3. Какие типы инноваций относятся к туристическому бизнесу?

- а) продуктовые
- б) процессные
- в) политические
- г) маркетинговые

4. Какая из моделей внедрения инноваций предполагает постепенные, небольшие улучшения?

- а) радикальная модель
- б) инкрементальная модель
- в) административная модель
- г) финансовая модель

5. Каков первый этап разработки инновационного проекта?

- а) реализация
- б) бизнес-план
- в) идея
- г) мониторинг

5. Какие ресурсы учитываются при планировании инновационного проекта?

- а) финансовые
 - б) материальные
 - в) кадровые
 - г) климатические
6. Какие элементы входят в разработку концепции туристского проекта?
- а) ежедневное планирование смен
 - б) описание целевой аудитории
 - в) расчет финансовой и хозяйственной целесообразности
 - г) определение сервиса и инфраструктуры
7. Что включает детализация плана проекта?
- а) состав работ, этапы и задачи
 - б) планирование бухгалтерской отчетности
 - в) распределение ролей и ответственности
 - г) календарно-ресурсное планирование
8. Что относится к сетевым и критическим моделям планирования?
- а) определение последовательности работ
 - б) выявление критического пути
 - в) оптимизация сроков и затрат
 - г) распределение зарплаты сотрудников
9. Какие элементы входят в планирование качества и стандартов сервиса?
- а) определение критериев оценки качества
 - б) определение требуемого уровня обслуживания
 - в) разработка регламентов по закупкам
 - г) установление стандартов сервиса
10. Какие задачи выполняются при организации и контроле реализации проекта?
- а) мониторинг сроков и ресурсов
 - б) координация команды и взаимодействие с партнёрами
 - в) определение стратегии инвестирования
 - г) контроль качества услуг
11. Как осуществляется управление рисками и изменениями в проекте?
- а) выявление и анализ рисков
 - б) корректировка плана проекта при необходимости
 - в) ежемесячная отчетность по персоналу
 - г) разработка решений по устранению проблем
12. Что включает оценка результатов и эффективности туристского проекта?
- а) анализ достижения целей и KPI
 - б) оценка экономической и операционной эффективности
 - в) формирование базы знаний для будущих проектов
 - г) оценка удовлетворённости клиентов
13. Какие методы применяются для прогнозирования спроса в туризме?
- а) трендовый анализ

- б) экстраполяция
- в) экономико-математические модели
- г) астрологический прогноз

14. Какие показатели используются для оценки эффективности инноваций?

- а) расход воды в гостинице
- б) ROI (окупаемость инвестиций)
- в) качество услуг
- г) уровень клиентской удовлетворенности

15. Что относится к рискам внедрения инноваций? (несколько вариантов)

- а) финансовые риски
- б) рост квалификации персонала
- в) технологические риски
- г) рыночная неопределенность

6. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация представляет собой защиту итогового практического задания (проекта), по результатам которого аттестационная комиссия выносит решение о выдаче диплома о профессиональной переподготовке для получения новой квалификации «Специалист по организации и предоставлению туристских услуг».

Итоговая аттестация имеет целью определить сформированность спланированных к освоению профессиональных компетенций. Итоговая аттестация — это завершающий этап подготовки слушателя по программе профессиональной подготовки «Стратегическое управление туристическим бизнесом в условиях цифровой трансформации» для присвоения новой квалификации «Специалист по организации и предоставлению туристских услуг».

Содержание итогового практического задания (проекта).

1. Стратегический анализ и целеполагание: на основе данных о текущем состоянии выбранного предприятия индустрии туризма и гостеприимства, разработать фрагмент стратегического плана для повышения конкурентоспособности предприятия, (концепции, паспорта проекта). Определить ключевые цели, целевые показатели (KPI), сроки и заинтересованные стороны в соответствии с принципами управления проектами (ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом»). Результатом должен быть оформленный текстовый документ, демонстрирующий понимание стратегического контекста.

2. Планирование и управление на основе данных: сформулировать не менее трех стратегических альтернатив для повышения конкурентоспособности выбранного предприятия индустрии туризма и гостеприимства и разработать фрагмент плана реализации одного из направлений стратегии (дорожную карту), указав не менее 3-х конкретных мероприятий. Обосновать необходимые ресурсы (кадровые, финансовые, маркетинговые, технологические) и предложить систему мониторинга исполнения на основе данных (например, прототип дашборда с ключевыми метриками).

3. Организационно-распорядительное обеспечение: подготовить проект управленческого решения (распоряжения, приказа, служебной записки) для постановки задачи структурному подразделению или ключевому исполнителю по методу SMART, направленного на выполнение разработанного плана

4. Оценка эффективности и адаптация стратегии: разработать фрагмент системы оценки эффективности реализации стратегического плана/проекта. Описать механизм обратной связи от заинтересованных сторон и предложить примеры возможных корректирующих действий для управления рисками и обеспечения достижения запланированных результатов.

Ключи к заданиям и критерии их оценивания:

№	Задание	Ключи к заданиям (критерии оценивания)	Норматив (модельный источник)	Баллы
1	Разработать фрагмент стратегического плана/паспорта проекта.	В разработанном документе: - проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия (SWOT, PESTEL) – 1 балл; - определены и проанализированы заинтересованные стороны - 1 балл; - сформулированы SMART цели – 1 балл; - определены KPI – 1 балл; - обозначены основные риски и меры по их минимизации– 1 балл.	ГОСТ Р 54869-2011 (разделы 5, 6)	5
2	Разработать фрагмент плана реализации (дорожную карту) и систему мониторинга.	В разработанных материалах: - представлены и обоснованы не менее трех стратегических альтернатив – 1 балл; - выбрана и обоснована одна стратегическая альтернатива – 1 балл; - представлены не менее 3-х логически взаимосвязанных конкретных мероприятий – 1 балл; - обоснованы необходимые ресурсы (кадровые, финансовые и т.д.) – 1 балл; - предложена система мониторинга исполнения на основе данных – 1 балл.	ГОСТ Р 54869-2011 (разделы 7, 8)	5

3	Подготовить проект управленческого решения (распоряжения).	Поставленная в документе задача: - S (Specific): задача специфична и конкретизирована для исполнителя – 1 балл; - M (Measurable): задача измерима (содержит количественные/качественные индикаторы) – 1 балл; - A (Achievable): задача достижима с учетом имеющихся ресурсов – 1 балл; - R (Relevant): задача согласована со стратегическими целями – 1 балл; - T (Time-bound): задача определена по срокам и контрольным точкам – 1 балл.	ГОСТ Р 57189-2016/ ISO/TS 9002:2016	5
4	Разработать фрагмент системы оценки эффективности.	В предложенной системе: - определены показатели для оценки результативности и эффективности – 1 балл; - установлены критерии и шкала оценки уровня достижения показателей – 1 балл; - описан механизм сбора и анализа данных для оценки – 1 балл; - предусмотрена процедура обратной связи и отчётности – 1 балл; - обозначены возможные корректирующие действия по итогам оценки – 1 балл.	ГОСТ Р 54869-2011 (разделы 8, 9)	5

Максимальное количество баллов — 20.

Альтернативная шкала для экзаменационной оценки:

Перевод баллов в оценку производится в соответствии с таблицей:

Набранное количество баллов	Оценка (экзамен)
менее 14	неудовлетворительно
14 – 15	удовлетворительно
16 – 17	хорошо
18 – 20	отлично

Итоговая оценка знаний предполагает дифференцированный подход к слушателям, степень усвоения и систематизации основных теоретических положений, понятий и категорий. Оценивается так же культура речи, грамотное комментирование, приведение примеров, умение связывать теорию с практикой, творчески применять знания к неординарным ситуациям,

излагать материал доказательно, подкреплять теоретические положения знанием нормативных актов.

Слушателям, которые успешно прошли итоговую аттестацию выдается диплом о переподготовке Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Директор
Краснодарского филиала
«10» февраля 2026 г.



Э.В. Соболев