

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 19:27:48  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.02 Стратегический менеджмент и управление развитием туристских и гостиничных организаций**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

#### **38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

#### **Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса**

(наименование образовательной программы)

#### **Магистр**

(квалификация)

#### **Очная**

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

**Заведующий кафедрой:**

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02 «Стратегический менеджмент и управление развитием туристских и гостиничных организаций» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины .....
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам .....
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02 «Стратегический менеджмент и управление развитием туристских и гостиничных организаций» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК 1.1	Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УК-1.1. 3-2. <b>Знает</b> методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации У-2. <b>Умеет</b> выявлять ключевые стратегические проблемы и взаимосвязи факторов развития
			УК 1.2	Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УК-1.2. 3-2. <b>Знает</b> инструменты разработки стратегических альтернатив в туризме У-2. <b>Умеет</b> формировать и оценивать варианты стратегических решений
			УК 1.3	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	УК-1.3. 3-2. <b>Знает</b> подходы к управлению стратегическими рисками У-2. <b>Умеет</b> разрабатывать стратегии устойчивого развития организации
	ОПК 3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их	ОПК 3.1	Разрабатывает организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации	ОПК-3.1. 3-1. <b>Знает</b> принципы разработки организационно-управленческих решений в стратегическом управлении У-1. <b>Умеет</b> разрабатывать управленческие решения на основе стратегического анализа

		операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК 3.2	Обосновывает организационно-управленческие решения исходя из оценки их социальной значимости, операционной и организационной эффективности	<i>ОПК-3.2. 3-1. Знает</i> методы оценки эффективности и социальной значимости управленческих решений <i>У-1. Умеет</i> обосновывать стратегические решения с учетом их эффективности и влияния
	ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3	Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и создание соответствующих им бизнес-моделей	<i>ОПК-4.3. 3-1. Знает</i> основы разработки инновационных стратегий и бизнес-моделей в туризме <i>У-1. Умеет</i> формировать стратегии развития новых направлений и соответствующие бизнес-модели

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часа

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- 12 часов лекций;
- 18 часа практических занятий;
- 74 час самостоятельной работы;
- 4 часа контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;

Дисциплина Б1.О.02 «Стратегический менеджмент и управление развитием туристских и гостиничных организаций» изучается в 1 семестре

Форма промежуточной аттестации – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все-го	Объем дисциплины, академических часов											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации								
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт-роль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>РАЗДЕЛ 1. Стратегический анализ проблемных ситуаций и разработка альтернатив в туристских и гостиничных организациях</b>															
Тема 1.1	Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды туристских и гостиничных организаций	17	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Выявление ключевых стратегических проблем и формирование стратегических альтернатив в туризме и гостеприимстве	17	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Инструменты критического анализа и оценки вариантов стратегических решений на основе доступных источников информации	17	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
<b>РАЗДЕЛ 2. Разработка и реализация стратегий устойчивого развития и инновационной деятельности туристских и гостиничных организаций</b>															
Тема 2.1	Подходы к управлению стратегическими рисками и разработка стратегий устойчивого развития туристских и гостиничных организаций	17	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все- го	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успева- емости, промежу- точной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации							
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт- роль	СРкр	СРэк	СР		
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 2.2	Обоснование организационно- управленческих решений с учетом их операционной, организационной эффективности и социальной значимости	17	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, док- лад, ситуационное задание
Тема 2.3	Разработка инновационных стратегий и бизнес-моделей для новых направлений деятельности в сфере туризма и гостеприимства	19	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	14	устный опрос, док- лад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0		<b>зачет</b>
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **РАЗДЕЛ 1. Стратегический анализ проблемных ситуаций и разработка альтернатив в туристских и гостиничных организациях**

##### **Тема 1.1. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды туристских и гостиничных организаций (УК-1.1).**

Понятие и сущность стратегического анализа в туристском и гостиничном бизнесе. Системный подход к анализу организации как целостной системы. Методы анализа внешней среды: PEST(LE) анализ, анализ отрасли по модели Портера (пять сил конкуренции), анализ конкурентной среды. Методы анализа внутренней среды: VRIO-анализ, анализ цепочки создания ценности, оценка ресурсного потенциала. Выявление составляющих проблемной ситуации и взаимосвязей между ними (факторы макро- и микросреды, внутренние ресурсы и компетенции). Особенности стратегического анализа в туризме и гостеприимстве (высокая динамичность внешней среды, сезонность, влияние глобальных событий).

##### **Тема 1.2. Выявление ключевых стратегических проблем и формирование стратегических альтернатив в туризме и гостеприимстве (УК-1.1, УК-1.2).**

Понятие стратегической проблемы и её отличие от оперативной. Методы выявления ключевых стратегических проблем (GAP-анализ, SWOT-анализ в расширенном формате, построение проблемного поля). Анализ причинно-следственных связей между факторами развития организации. Формирование стратегических альтернатив: матрица TOWS, генерация вариантов стратегий на основе результатов анализа. Специфика формирования альтернатив в туристских и гостиничных организациях (учёт сезонности, зависимости от турпотока, кросс-культурных факторов).

##### **Тема 1.3. Инструменты критического анализа и оценки вариантов стратегических решений на основе доступных источников информации (УК-1.2).**

Критический анализ стратегических альтернатив: методы многокритериальной оценки, анализ чувствительности, сценарный анализ. Источники информации для разработки и оценки решений в туризме (отраслевые отчёты, big data, исследования потребителей, данные систем бронирования). Инструменты оценки рисков и эффективности альтернатив (матрица рисков, анализ «затраты-выгоды», бенчмаркинг). Принципы отбора наиболее перспективных стратегических решений.

## **РАЗДЕЛ 2. Разработка и реализация стратегий устойчивого развития и инновационной деятельности туристских и гостиничных организаций**

### **Тема 2.1. Подходы к управлению стратегическими рисками и разработка стратегий устойчивого развития туристских и гостиничных организаций (УК-1.3, ОПК-3.1).**

Понятие стратегического риска в туризме и гостеприимстве. Подходы и методы управления стратегическими рисками (идентификация, оценка, мониторинг, минимизация). Инструменты управления рисками: карта рисков, матрица вероятность-влияние, стресс-тестирование. Стратегии устойчивого развития: принципы ESG в туризме, концепция устойчивого туризма (UNWTO), разработка стратегий, минимизирующих риски и обеспечивающих долгосрочную жизнеспособность организации. Особенности реализации стратегий устойчивого развития в гостиничном и туристском бизнесе.

### **Тема 2.2. Обоснование организационно-управленческих решений с учетом их операционной, организационной эффективности и социальной значимости (ОПК-3.1, ОПК-3.2).**

Принципы разработки организационно-управленческих решений в стратегическом менеджменте. Методы оценки операционной и организационной эффективности решений (KPI, сбалансированная система показателей BSC, ROI). Оценка социальной значимости и этических аспектов стратегических решений (влияние на персонал, местное сообщество, культурное наследие). Обоснование решений в условиях динамичной и кросс-культурной среды. Инструменты контроля и корректировки принятых стратегических решений.

### **Тема 2.3. Разработка инновационных стратегий и бизнес-моделей для новых направлений деятельности в сфере туризма и гостеприимства (ОПК-4.3).**

Понятие инновационной стратегии и её виды в туризме. Методы выявления новых рыночных возможностей (тренд-анализ, анализ потребительского опыта, дизайн-мышление). Разработка инновационных бизнес-моделей (Canvas Business Model, Lean Canvas) с учётом специфики туристской отрасли. Примеры инновационных направлений: экотуризм, цифровые платформы, глэмпинг, медицинский и событийный туризм, smart-отели. Стратегии создания и коммерциализации инновационных продуктов и услуг в туристских и гостиничных организациях.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02 «Стратегический менеджмент и управление развитием туристских и гостиничных организаций» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ. В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

#### 4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			D	P/ Passed
60 – 69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

### 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02 «Стратегический менеджмент и управление развитием туристских и гостиничных организаций» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, решение задач, контрольная работа.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек).

## **РАЗДЕЛ 1. Стратегический анализ проблемных ситуаций и разработка альтернатив в туристских и гостиничных организациях**

### **Тема 1.1. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды туристских и гостиничных организаций (УК-1.1).**

#### Вопросы для опроса:

Что такое стратегический анализ и в чем заключается его системный подход в туристских и гостиничных организациях?

Какие основные методы анализа внешней среды используются в туризме и гостеприимстве?

В чем сущность PEST(LE)-анализа и модели пяти сил Портера?

Какие методы анализа внутренней среды организации вы знаете (VRIO, цепочка создания ценности и др.)?

Как выявляются составляющие проблемной ситуации и взаимосвязи между факторами внешней и внутренней среды?

В чем заключаются особенности стратегического анализа в сфере туризма и гостеприимства (сезонность, высокая динамичность, нематериальность услуг)?

Как результаты стратегического анализа используются для выявления ключевых стратегических проблем?

#### Темы докладов:

Системный подход к стратегическому анализу туристских и гостиничных организаций.

Применение PEST(LE) и VRIO-анализа на примере конкретной гостиничной сети или туроператора.

Особенности анализа внешней среды в условиях высокой турбулентности (на примере постпандемийного периода или геополитических изменений).

### **Тема 1.2. Выявление ключевых стратегических проблем и формирование стратегических альтернатив в туризме и гостеприимстве (УК-1.1, УК-1.2).**

#### Вопросы для опроса:

Чем стратегическая проблема отличается от оперативной?

Какие методы используются для выявления ключевых стратегических проблем в туристском бизнесе?

В чем сущность и назначение SWOT-анализа и GAP-анализа?

Как строится проблемное поле организации?

Какие инструменты применяются для формирования стратегических альтернатив?

В чем специфика разработки стратегических альтернатив в туристских и гостиничных организациях?

Как анализируются причинно-следственные связи между факторами развития организации?

#### Типовое ситуационное задание

Гостиница категории 4\* в курортном регионе столкнулась со снижением загрузки в низкий сезон, ростом негативных отзывов и усилением конкуренции со стороны апартаментов и глэмпингов.

Задание:

Провести SWOT-анализ и выявить ключевые стратегические проблемы.

Методом «дерево проблем» или «5 почему» определить корневые причины сложившейся ситуации.

Сформировать не менее трёх стратегических альтернатив решения проблемы.

Установить причинно-следственные связи между выявленными факторами.

#### Темы докладов:

Методы выявления стратегических проблем в туристских и гостиничных организациях.

Формирование стратегических альтернатив с использованием матрицы TOWS.

Анализ проблемных ситуаций на примере реальных кейсов российских и международных гостиничных сетей.

### **Тема 1.3. Инструменты критического анализа и оценки вариантов стратегических решений на основе доступных источников информации (УК-1.2).**

#### Вопросы для опроса:

Какие инструменты критического анализа стратегических альтернатив вы знаете?

Как проводится сценарный анализ и анализ чувствительности?

Какие критерии используются для оценки достоверности и релевантности источников информации в туризме?

В чем сущность многокритериальной оценки и матрицы решений?

Как осуществляется анализ «затраты-выгоды» при оценке стратегических альтернатив?

Какие источники информации наиболее значимы для стратегического анализа в сфере гостеприимства?

Как проводится бенчмаркинг в туристской отрасли?

#### Типовое ситуационное задание

Турагентство рассматривает три альтернативы развития: А) выход на рынок корпоративного туризма; Б) запуск собственного онлайн-сервиса бронирования; В) развитие экологических туров.

Задание:

Провести критический анализ каждой альтернативы (преимущества, недостатки, риски, необходимые ресурсы).

Разработать систему критериев оценки альтернатив (не менее 4 критериев).

Провести сравнительную оценку альтернатив с помощью матрицы решений.

Обосновать выбор наиболее предпочтительного варианта.

#### Темы докладов:

Критический анализ и оценка стратегических альтернатив в туризме.

Роль big data и отраслевых исследований в разработке стратегических решений.

Бенчмаркинг как инструмент оценки стратегических решений в гостиничном бизнесе.

## **РАЗДЕЛ 2. Разработка и реализация стратегий устойчивого развития и инновационной деятельности туристских и гостиничных организаций**

### **Тема 2.1. Подходы к управлению стратегическими рисками и разработка стратегий устойчивого развития туристских и гостиничных организаций (УК-1.3, ОПК-3.1).**

#### Вопросы для опроса:

Что такое стратегический риск и каковы его особенности в туризме и гостеприимстве?

Какие методы идентификации и оценки стратегических рисков применяются?

Как строится карта рисков и матрица «вероятность-влияние»?

Какие стратегии минимизации рисков (избегание, снижение, передача, принятие) наиболее применимы в туристской отрасли?

В чем заключаются принципы устойчивого развития туризма согласно рекомендациям UNWTO?

Как разрабатываются стратегии устойчивого развития гостиничных и туристских организаций?

Как ESG-подход интегрируется в стратегическое управление?

#### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть планирует открытие нового объекта в регионе с высокой сейсмической активностью и нестабильной политической обстановкой.

Задание:

Выявить и ранжировать основные стратегические риски.

Рассчитать величину рисков (вероятность × ущерб).

Предложить стратегии управления каждым риском.

Разработать ключевые мероприятия стратегии устойчивого развития (с указанием KPI).

#### Темы докладов:

Управление стратегическими рисками в туристских и гостиничных организациях.

Стратегии устойчивого развития в сфере туризма и гостеприимства.

Применение сценарного планирования для снижения стратегических рисков.

**Тема 2.2. Обоснование организационно-управленческих решений с учетом их операционной, организационной эффективности и социальной значимости (ОПК-3.1, ОПК-3.2).**

Вопросы для опроса:

Какие принципы лежат в основе разработки организационно-управленческих решений в стратегическом менеджменте?

Как оценивается операционная эффективность управленческих решений?

В чем заключается оценка организационной эффективности стратегических решений?

Как определяется социальная значимость управленческих решений в туризме?

Какие методы используются для обоснования стратегических решений?

Как обеспечивается реализация решений в кросс-культурной и динамичной среде?

Типовое ситуационное задание

Гостиница планирует внедрение системы «умный номер» (инвестиции 12 млн руб., прогнозируемый рост загрузки на 8%, дополнительная прибыль 4,5 млн руб. в год).

Задание:

Оценить операционную и организационную эффективность решения.

Оценить социальную значимость проекта.

Обосновать целесообразность решения.

Разработать план реализации (этапы, сроки, ответственные).

Темы докладов:

Методы оценки эффективности и социальной значимости стратегических решений.

Обоснование организационно-управленческих решений в туристском бизнесе.

Социальная ответственность туристских и гостиничных организаций.

**Тема 2.3. Разработка инновационных стратегий и бизнес-моделей для новых направлений деятельности в сфере туризма и гостеприимства (ОПК-4.3).**

Вопросы для опроса:

Что такое инновационная стратегия и какие её виды применяются в туризме?

Как выявляются новые рыночные возможности в туристской отрасли?

В чем сущность и структура бизнес-модели Canvas?

Какие инновационные направления деятельности наиболее перспективны в современном туризме?

Как разрабатываются бизнес-модели для новых направлений деятельности?

В чем специфика коммерциализации инноваций в сфере гостеприимства?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная компания хочет запустить новое направление – экологические глэмпинги.

Задание:

Разработать инновационную стратегию развития данного направления.

Сформировать бизнес-модель Canvas для проекта.

Выявить ключевые рыночные возможности и риски.

Предложить показатели эффективности реализации проекта.

Темы докладов:

Инновационные стратегии и бизнес-модели в туризме и гостеприимстве.

Развитие новых направлений деятельности (экотуризм, медицинский туризм, цифровые сервисы).

Применение Lean Canvas и Business Model Canvas в туристском бизнесе.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Д	РЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5	5		11
Р-1. / Т-1.2.	5	5		
Р-1. / Т-1.3.	5	5		
Р-2. / Т-2.1.	5	5	6	11
Р-2. / Т-2.2.	5	5	6	
Р-2. / Т-2.3.	5	5	6	
<b>100</b>	30	30	18	22

УО – устный опрос;

Д – доклад;

РЗ – решение задач;

КТ – контрольные точки.

#### *Критерии оценки устного опроса.*

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

#### *Критерии оценки решения ситуационного задания.*

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

#### *Критерии оценки докладов.*

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «4 балла» ставится, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации

приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.

Оценка «3 балла» ставится, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Оценка «2-1 балла» ставится, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
x Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

*Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ из предложенных – 5 баллов;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или установить последовательность событий – по 5 баллов за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора – 5 баллов.

Типовые тестовые задания по разделу 1

1.Совокупность методов, позволяющих рассматривать туристскую или гостиничную организацию как целостную систему и выявлять взаимосвязи между её элементами, – это...

- а) оперативный анализ;
- б) системный подход к стратегическому анализу;
- в) финансовый аудит;
- г) маркетинговые исследования.

2.Какой метод стратегического анализа внешней среды включает оценку политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов?

- а) VRIO-анализ;
- б) PESTLE-анализ;
- в) SWOT-анализ;
- г) модель пяти сил Портера.

3.Что из перечисленного относится к методам анализа внутренней среды организации?

- а) модель пяти сил Портера;
- б) VRIO-анализ и анализ цепочки создания ценности;

в) PESTLE-анализ;

г) GAP-анализ.

4. Установите соответствие между методом анализа и его назначением:

Метод	Назначение
1. SWOT-анализ	А. Выявление конкурентных сил отрасли
2. Модель пяти сил Портера	Б. Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
3. GAP-анализ	В. Определение разрыва между текущим и желаемым состоянием

5. Стратегическая проблема отличается от оперативной тем, что...

а) носит краткосрочный характер;

б) затрагивает долгосрочные цели и конкурентоспособность организации;

в) решается только финансовыми методами;

г) не требует анализа внешней среды.

6. Какой инструмент чаще всего используется для формирования стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?

а) матрица BCG;

б) матрица TOWS;

в) матрица RACI;

г) диаграмма Исикавы.

7. Что такое анализ чувствительности при оценке стратегических альтернатив?

а) оценка влияния изменения одного фактора на конечный результат;

б) расчёт точки безубыточности;

в) анализ финансовой отчётности;

г) оценка удовлетворённости гостей.

8. Расположите этапы критического анализа стратегических альтернатив в правильной последовательности:

разработка критериев оценки;

сравнительный анализ альтернатив;

выбор и обоснование оптимального варианта;

выявление преимуществ, рисков и требуемых ресурсов каждой альтернативы.

9. Какой источник информации наиболее значим для стратегического анализа в сфере туризма и гостеприимства?

- а) данные систем бронирования и отзывы гостей;
- б) только внутренний бухгалтерский баланс;
- в) исключительно данные Росстата;
- г) только отчёты конкурентов.

### Типовые тестовые задания по разделу 2

1. Совокупность мероприятий, направленных на минимизацию стратегических рисков и обеспечение долгосрочной жизнеспособности организации, – это...

- а) оперативное планирование;
- б) стратегия устойчивого развития;
- в) тактическое управление;
- г) текущее бюджетирование.

2. Какой инструмент используется для визуализации и приоритизации стратегических рисков?

- а) матрица «вероятность – влияние»;
- б) матрица Ансоффа;
- в) модель Canvas;
- г) диаграмма Ганта.

3. Что относится к принципам устойчивого развития туризма?

- а) максимизация краткосрочной прибыли любой ценой;
- б) сохранение природного и культурного наследия, учёт интересов местных сообществ;
- в) неограниченное увеличение туристского потока;
- г) полный отказ от экологических ограничений.

4. Установите соответствие между подходом к управлению риском и его содержанием:

Подход	Содержание
1. Избегание	А. Передача риска страховой компании
2. Снижение	Б. Отказ от рискованного проекта

Подход	Содержание
3. Передача	В. Внедрение мероприятий по уменьшению вероятности или ущерба

5. Что такое бизнес-модель Canvas?

- а) инструмент стратегического анализа внешней среды;
- б) визуальный шаблон для описания инновационной бизнес-модели;
- в) метод оценки рисков;
- г) матрица распределения ответственности.

6. Какой из перечисленных элементов относится к инновационным направлениям деятельности в туризме и гостеприимстве?

- а) развитие экотуризма, глэмпинга и smart-отелей;
- б) только строительство крупных гостиничных комплексов;
- в) снижение цен на стандартные услуги;
- г) отказ от использования цифровых технологий.

7. Что из перечисленного является критерием оценки организационной эффективности управленческого решения?

- а) рост загрузки номерного фонда и удовлетворённости гостей;
- б) только размер инвестиций;
- в) только скорость внедрения;
- г) исключительно бухгалтерская прибыль.

8. Расположите этапы разработки инновационной стратегии в правильной последовательности:

- формирование бизнес-модели;
- выявление новых рыночных возможностей;
- оценка рисков и ресурсов;
- разработка стратегии развития нового направления.

9. Какой инструмент чаще всего используется для разработки и визуализации инновационных бизнес-моделей в туризме?

- а) Business Model Canvas;
- б) PESTLE-анализ;
- в) матрица BCG;
- г) диаграмма Исикавы.

10. Что относится к методам оценки эффективности стратегических решений?

- а) KPI, BSC, ROI;
- б) только расчёт точки безубыточности;
- в) исключительно анализ ликвидности;
- г) только SWOT-анализ.

5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### 6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине

Промежуточная аттестация *по дисциплине* проводится в письменной форме. Обучающийся получает задание, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине содержит 2 задания.

1 задание – тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.

2 задание – задание открытого типа: решение ситуационного задания

*Пример типовых заданий на зачет*

#### **Задание 1. Тестовые задания**

*Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.*

Совокупность методов, позволяющих рассматривать туристскую или гостиничную организацию как целостную систему и выявлять взаимосвязи между её элементами, – это...

- а) оперативный анализ;
- б) системный подход к стратегическому анализу;
- в) финансовый аудит;
- г) маркетинговые исследования.

Какой метод стратегического анализа внешней среды включает оценку политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов?

- а) VRIO-анализ;
- б) PESTLE-анализ;
- в) SWOT-анализ;
- г) модель пяти сил Портера.

Что из перечисленного относится к методам анализа внутренней среды организации?

- а) модель пяти сил Портера;
- б) VRIO-анализ и анализ цепочки создания ценности;
- в) PESTLE-анализ;
- г) GAP-анализ.

Установите соответствие между методом анализа и его назначением:

Метод	Назначение
1. SWOT-анализ	А. Выявление конкурентных сил отрасли
2. Модель пяти сил Портера	Б. Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
3. GAP-анализ	В. Определение разрыва между текущим и желаемым состоянием

- а) 1-Б, 2-А, 3-В;
- б) 1-А, 2-Б, 3-В;
- в) 1-В, 2-А, 3-Б;
- г) 1-Б, 2-В, 3-А.

Стратегическая проблема отличается от оперативной тем, что...

- а) носит краткосрочный характер;
- б) затрагивает долгосрочные цели и конкурентоспособность организации;
- в) решается только финансовыми методами;
- г) не требует анализа внешней среды.

Какой инструмент чаще всего используется для формирования стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?

- а) матрица BCG;
- б) матрица TOWS;
- в) матрица RACI;
- г) диаграмма Исикавы.

## **Задание 2. Решение задачи (кейса)**

Условие типовой задачи (кейса):

Гостиничная сеть «Volga Hospitality» (4 отеля в городах Поволжья) столкнулась с проблемной ситуацией. После открытия нового отеля в Самаре (150 номеров, категория 4\*) в течение первого года загрузка составила всего 52% вместо запланированных 78%. Основные жалобы гостей в отзывах: устаревший дизайн номеров, слабый Wi-Fi, недостаточный выбор услуг питания, а также высокая конкуренция со стороны новых апарт-отелей и сервисов краткосрочной аренды. При этом растут операционные расходы и появляются риски снижения репутации сети. Руководство рассматривает возможность радикального обновления продукта и выхода на новые сегменты рынка.

Задание: Разработайте стратегическое решение кейса, ответив на следующие вопросы (оформите ответ в виде структурированного документа):

Проведите стратегический анализ проблемной ситуации: определите ключевые проблемы, используя системный подход (выявите основные факторы внешней и внутренней среды и взаимосвязи между ними).

Сформируйте не менее 3 стратегических альтернатив решения сложившейся ситуации (включая инновационные направления).

Проведите критический анализ и оценку предложенных альтернатив (используйте критерии: затраты, риски, операционная и организационная эффективность, социальная значимость, потенциал устойчивого развития).

Выберите оптимальный вариант стратегии и обоснуйте свой выбор.

Разработайте ключевые элементы инновационной бизнес-модели (Business Model Canvas) для выбранного решения.

Предложите мероприятия по управлению стратегическими рисками и план реализации выбранной стратегии (основные этапы с указанием ожидаемых KPI).

### 6.3. Критерии и шкала оценивания

#### Общая шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

#### Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
Задание 1	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	50
Задание 2	Решение задачи	50
Итого		100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

### *Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

### *Критерии оценивания решения ситуационного задания*

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задании, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной в задаче ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «44-35 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «34-25 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел анализ ситуации, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задания; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при решении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при решении задачи неправильно провел анализ, выводы сделаны неполные и недостаточно аргументированные

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для решения задач необходимо наличие калькулятора

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае непонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после

лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

#### **8.1. Основная литература**

1. Скобкин, С. С. (2023). Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт. – 442 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/542270>

2. Чудновский, А. Д., Жукова, М. А., Кормишова, А. В. (2023). Стратегический менеджмент в индустрии туризма : учебное пособие. Москва : КНОРУС. – 152 с.

#### **8.2. Дополнительная литература**

1. Джанджугазова, Е. А. (2023). Маркетинг в индустрии туризма и гостеприимства : кейс-практикум. Москва : Издательский центр «Академия». – 256 с.

2. Скобкин, С. С. (2024). Стратегическое управление в сфере гостеприимства: кейс-метод. Москва : Магистр. – 302 с.

3. Gretzel, U., & Sigala, M. (Eds.). (2023). Case Based Research in Tourism and Hospitality. London : Emerald Publishing. – 220 с.

4. Ветитнев, А. М., & Кох, И. А. (2022). Управление качеством в индустрии гостеприимства: кейс-стади. Санкт-Петербург : Троицкий мост. – 276 с.

5. Попов, В. М., & Ляпунов, С. И. (2023). Бизнес-планирование и анализ эффективности инвестиционных проектов в туризме : учебное пособие с кейсами. Москва : Финансы и статистика. – 352 с.

6. Wilson-Mah, R. (Ed.). (2024). Tourism and Hospitality Management in Practice: A Case Study Collection. New York : Routledge. – 256 с.

7. Наумова, И. В., Краснова, М. В., Жуковская, И. Ф. (2024). Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе : учебно-практическое пособие. Владимир : Изд-во ВлГУ. – 96 с.

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (ред. от 28.12.2024).

2. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (ред. от 27.10.2025).

3. Постановление Правительства РФ от 27.12.2024 № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения».

4. Постановление Правительства РФ от 27.12.2024 № 1952 «Об утверждении Правил классификации средств размещения и Правил формирования и ведения единого реестра объектов классификации в сфере туристской индустрии».

5. Постановление Правительства РФ от 27.11.2025 № 1912 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения в Российской Федерации» (вступает в силу с 01.03.2026).

6. ГОСТ Р 72261-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Средства размещения. Общие требования» (вступает в силу с 01.06.2026).

7. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 08.08.2024).

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»  
<https://cyberleninka.ru/>

2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>

3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».