

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.04 Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства**  
(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.04 «Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства» 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.04 «Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства» 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-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	<i>УК-2.1. 3-1. Знает</i> методы постановки целей и формулирования проблем проекта <i>У-1. Умеет</i> формулировать проблему проекта в туризме, связанную с его целями
УК-2.2			Определяет и оценивает ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения	<i>УК-2.2. 3-1. Знает</i> виды ресурсов проекта и методы их оценки <i>У-1. Умеет</i> оценивать ресурсы и ограничения проекта количественно и качественно	
УК-2.3			Выбирает оптимальный способ решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	<i>УК-2.3. 3-1. Знает</i> правовые нормы и методы выбора решений в проектном управлении <i>У-1. Умеет</i> выбирать оптимальные способы реализации проекта с учетом ограничений	
	ОПК 4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК 4.1	Использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью организации	<i>ОПК-4.1. 3-1. Знает</i> современные методологии управления проектами <i>У-1. Умеет</i> применять инструменты управления проектной деятельностью в туризме
			ОПК 4.2	Осуществляет разработку бизнес-планов проектов развития новых направлений деятельности и организаций	<i>ОПК-4.2. 3-1. Знает</i> методы разработки новых направлений бизнеса в туризме <i>У-1. Умеет</i> разрабатывать проекты развития и оценивать необходимые ресурсы и компетенции

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

Общий объем дисциплины: 5 з.е., 180 академических часов

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

- 18 часов лекций;
- 36 часа практических занятий;
- 84 часа самостоятельной работы;
- 2 часа консультация перед экзаменом;
- 9 часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;
- 18 часов самостоятельная работа на подготовку к экзамену
- 9 часов самостоятельная работа на курсовую работу
- 4 часа контактная работа на аттестацию по курсовой работе

Дисциплина Б1.О.04 «Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства» изучается во 2 семестре

Форма промежуточной аттестации – экзамен, курсовая работа.

### 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												
<i>РАЗДЕЛ 1. Теоретико-методологические основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства</i>															
Тема 1.1	Понятие, виды и особенности проектов в туризме и индустрии гостеприимства	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	О
Тема 1.2	Формулировка проблемы и целей проекта в туризме и гостеприимстве	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	О
Тема 1.3	Определение и оценка ресурсов и ограничений проекта в туризме и гостеприимстве	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	О
Тема 1.4	Выбор оптимального способа решения проектных задач	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	О
Тема 1.5	Современные методы, технологии и инструменты управления проектами в туризме и гостеприимстве	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	О, КТ1
<i>РАЗДЕЛ 2. Управление проектами и бизнес-планирование в туризме и индустрии гостеприимства</i>															
Тема 2.1	Планирование проекта в туризме и гостеприимстве: структура работ, сроки, бюджет	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	О
Тема 2.2	Управление рисками и качеством в проектах туризма и гостеприимства	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	О, РЗ

№ 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	Катгэк	Конт- роль	СРкр	СРэк	СР		
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 2.3	Организация исполнения, контроль и завершение проекта в туризме и гостеприимстве	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	8	О, РЗ
Тема 2.4	Разработка бизнес-плана проекта развития нового направления деятельности в туризме и гостеприимстве	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	10	О, РЗ, КТ2
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	<b>экзамен</b>	
Курсовая работа		0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	9	0	0		
<b>Итого</b>		<b>180</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>84</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.

Катгэк – 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. Теоретико-методологические основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства**

### **Тема 1.1. Понятие, виды и особенности проектов в туризме и индустрии гостеприимства (УК-2.1)**

Понятие проекта и проектного менеджмента. Жизненный цикл проекта: инициация, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение. Классификация проектов в туризме и гостеприимстве (инвестиционные, инновационные, организационные, маркетинговые, IT-проекты, социальные). Особенности проектов в данной сфере: высокая капиталоемкость, длительные сроки окупаемости, зависимость от внешней среды (сезонность, туристические потоки, геополитические риски), необходимость учета социальной значимости. Роль проектного менеджера в туристской и гостиничной организации.

### **Тема 1.2. Формулировка проблемы и целей проекта в туризме и гостеприимстве (УК-2.1)**

Методы выявления и формулировки проблем в туристской и гостиничной деятельности (анализ текущего состояния, выявление «узких мест», методы «дерево проблем», «5 почему», мозговой штурм, анализ отклонений от плановых показателей — ADR, RevPAR, загрузка, операционные расходы), принципы трансформации проблемы в цель проекта, критерии корректной формулировки проблемы (конкретность, измеримость, связь с целями организации, наличие ресурсов для решения).

### **Тема 1.3. Определение и оценка ресурсов и ограничений проекта в туризме и гостеприимстве (УК-2.2)**

Классификацию ресурсов проекта в туризме и гостеприимстве (трудовые, материально-технические, финансовые, информационные, временные), методы качественной и количественной оценки ресурсов (экспертные оценки, анализ аналогов, параметрическое оценивание, трехточечная оценка), виды ограничений проекта (бюджетные, временные, ресурсные, правовые, технологические, рыночные), методы анализа ограничений (анализ критической

точки, метод «что, если», сценарный анализ), методы сбалансирования ресурсов и ограничений в условиях сезонности и нестабильности туристского рынка.

#### **Тема 1.4. Выбор оптимального способа решения проектных задач (УК-2.3)**

Методы генерации альтернативных способов решения проектных задач в туризме и гостеприимстве (мозговой штурм, метод фокальных объектов, морфологический анализ, бенчмаркинг), критерии выбора оптимального решения (экономическая эффективность, соответствие правовым норм, ресурсная обеспеченность, минимизация рисков, сроки реализации, ожидаемый социальный и репутационный эффект), методы сравнительного анализа альтернатив (анализ затрат и выгод, многокритериальный анализ, матрица решений), нормативно-правовые требования, регулирующие туристскую и гостиничную деятельность (лицензирование, сертификация, санитарные и противопожарные нормы, защита прав потребителей).

#### **Тема 1.5. Современные методы, технологии и инструменты управления проектами в туризме и гостеприимстве (ОПК-4.1)**

Современные методы и технологии управления проектами в туризме и гостеприимстве (каскадная модель Waterfall, гибкие методологии Agile, Scrum, Kanban, методология управления проектами PMBOK, PRINCE2, Lean Management), инструменты управления проектами (диаграмма Ганта, сетевое планирование (PERT, CPM), иерархическая структура работ (WBS), матрица ответственности (RACI), методы управления рисками и качеством), программные средства для управления проектами (MS Project, Jira, Trello, Asana, Basecamp), методы управления процессной деятельностью (BPMN, EPC, IDEF0).

### **РАЗДЕЛ 2. Управление проектами и бизнес-планирование в туризме и индустрии гостеприимства**

#### **Тема 2.1. Планирование проекта в туризме и гостеприимстве: структура работ, сроки, бюджет (ОПК-4.1)**

Разработка иерархической структуры работ (WBS) для туристского или гостиничного проекта. Определение состава, последовательности и

длительности работ. Построение сетевого графика и диаграммы Ганта. Определение критического пути проекта. Планирование ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных). Разработка бюджета проекта: прямые и косвенные затраты, резервирование средств. Методы бюджетирования (снизу вверх, сверху вниз, по аналогам).

### **Тема 2.2. Управление рисками и качеством в проектах туризма и гостеприимства (ОПК-4.1)**

Процесс управления рисками: идентификация, качественный и количественный анализ, планирование реагирования, мониторинг и контроль. Методы идентификации рисков (мозговой штурм, метод Дельфи, анализ контрольного списка, SWOT-анализ). Карта рисков и матрица «вероятность – воздействие». Методы реагирования на риски (избегание, снижение, передача, принятие). Управление качеством проекта: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества. Стандарты качества в туризме и гостеприимстве (ГОСТ Р, классификация гостиниц, стандарты обслуживания).

### **Тема 2.3. Организация исполнения, контроль и завершение проекта в туризме и гостеприимстве (ОПК-4.1)**

Формирование проектной команды и распределение ролей (матрица ответственности RACI). Управление коммуникациями в проекте. Мониторинг и контроль выполнения работ: контроль сроков, бюджета, качества. Методы управления отклонениями (анализ освоенного объема – EVM). Управление изменениями в проекте. Завершение проекта: приемка результатов, закрытие договоров, расформирование команды. Составление отчета о реализации проекта. Постпроектный аудит и извлеченные уроки в туристских и гостиничных проектах.

### **Тема 2.4. Разработка бизнес-плана проекта развития нового направления деятельности в туризме и гостеприимстве (ОПК-4.2)**

Структура и содержание бизнес-плана инвестиционного проекта в сфере туризма и гостеприимства (резюме, описание продукта, анализ рынка и конкурентов, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, анализ рисков), методы маркетинговых исследований

для оценки рыночных возможностей (сегментирование рынка, анализ целевой аудитории, оценка емкости рынка, конкурентный анализ), методы финансового планирования и оценки эффективности инвестиционных проектов (расчет чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), срока окупаемости (PB), рентабельности инвестиций (ROI), анализ чувствительности), методы оценки инвестиционной привлекательности проекта (анализ безубыточности, запас финансовой прочности).

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.04 «Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства» 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.04 «Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

тестирование, опрос, решение задач, контрольное задание по разделу.

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

### РАЗДЕЛ 1. Теоретико-методологические основы управления проектами в туризме и индустрии гостеприимства

## **Тема 1.1. Понятие, виды и особенности проектов в туризме и индустрии гостеприимства (УК-2.1)**

### Вопросы для опроса:

Что понимается под проектом и проектным менеджментом в туризме и индустрии гостеприимства?

Каковы основные этапы жизненного цикла проекта?

Какие виды проектов реализуются в туризме и гостеприимстве (инвестиционные, инновационные, организационные, маркетинговые, IT-проекты, социальные)?

Каковы особенности проектов в туризме и гостеприимстве по сравнению с проектами в других отраслях?

Как сезонность и туристические потоки влияют на реализацию проектов?

Каковы основные причины высокой капиталоемкости и длительных сроков окупаемости проектов в данной сфере?

Какова роль проектного менеджера в туристской и гостиничной организации?

### Темы докладов:

Сравнительный анализ проектного менеджмента в туризме и других отраслях сферы услуг.

Влияние внешней среды (сезонность, пандемии, геополитические кризисы) на управление проектами в туризме и гостеприимстве.

Типичные ошибки при реализации проектов в туристской и гостиничной сфере: анализ кейсов.

## **Тема 1.2. Формулировка проблемы и целей проекта в туризме и гостеприимстве (УК-2.1)**

### Вопросы для опроса:

Какие методы выявления и формулировки проблем в туристской и гостиничной деятельности вы знаете?

В чем сущность метода «дерево проблем» и как он применяется?

Что такое метод «5 почему» и для каких целей он используется?

Каковы принципы трансформации проблемы в цель проекта?

Каковы критерии корректной формулировки проблемы (конкретность, измеримость, связь с целями организации, наличие ресурсов)?

Какие методы диагностики текущего состояния туристской или гостиничной организации применяются?

Как формулируется цель проекта с использованием принципа SMART?

#### Типовое ситуационное задание

Гостиница на 100 номеров столкнулась со следующими проблемами: снижение загрузки с 75% до 55%, рост негативных отзывов на платформах бронирования (NPS снизился с 65% до 45%), высокая текучесть персонала (30% в год).

Задание:

Методом «дерево проблем» выявить корневые причины выявленных проблем.

Сформулировать проблему, решение которой требует проектного подхода.

Сформулировать цель проекта в соответствии с принципом SMART.

Обосновать связь между выявленной проблемой и целью проекта.

#### Темы докладов:

Метод «дерево проблем» как инструмент выявления причинно-следственных связей в проектах туризма и гостеприимства.

Принцип SMART в постановке целей проектов туристской и гостиничной организации.

Диагностика текущего состояния как основа для формулировки проблемы и целей проекта.

### **Тема 1.3. Определение и оценка ресурсов и ограничений проекта в туризме и гостеприимстве (УК-2.2)**

#### Вопросы для опроса:

Как классифицируются ресурсы проекта в туризме и гостеприимстве?

Какие методы качественной и количественной оценки ресурсов существуют?

Каковы основные виды ограничений проекта (бюджетные, временные, ресурсные, правовые, технологические, рыночные)?

Какие методы анализа ограничений применяются в управлении проектами?

Как учитывается сезонность при сбалансировании ресурсов и ограничений?

Какие требования законодательства создают правовые ограничения для проектов в туризме и гостеприимстве?

Как оценить влияние ограничений на реализацию проекта?

#### Типовое ситуационное задание

Туристическое агентство планирует проект по запуску нового направления (туры в Мурманск для наблюдения за северным сиянием). Прогнозируемый спрос – 500 туристов в сезон (2 месяца). Требуется: 1 менеджер на 100 туристов, автобус на 40 мест для трансферов, экскурсовод (работает с группой до 20 человек). Бюджет проекта – 2 500 000 руб.

Задание:

Идентифицировать и классифицировать ресурсы, необходимые для реализации проекта.

Рассчитать потребность в трудовых ресурсах (менеджеры, экскурсоводы).

Определить основные ограничения проекта (не менее 3).

Оценить влияние выявленных ограничений на реализацию проекта.

#### Темы докладов:

Классификация и методы оценки ресурсов в проектах туризма и гостеприимства.

Правовые ограничения проектов в туристской и гостиничной деятельности.

Анализ и управление ограничениями в условиях сезонности и нестабильности рынка.

### **Тема 1.4. Выбор оптимального способа решения проектных задач (УК-2.3)**

#### Вопросы для опроса:

Какие методы генерации альтернативных способов решения проектных задач существуют?

Каковы критерии выбора оптимального решения (экономическая эффективность, правовые нормы, ресурсы, риски)?

Какие методы сравнительного анализа альтернатив применяются (анализ затрат и выгод, многокритериальный анализ, матрица решений)?

Какие нормативно-правовые требования регулируют туристскую и гостиничную деятельность?

Как оценить экономическую эффективность альтернативных способов решения?

Как учитываются риски при выборе оптимального решения?

Каковы этапы разработки плана реализации выбранного решения?

#### Типовое ситуационное задание

Гостиница рассматривает три альтернативных способа повышения загрузки в низкий сезон: А) снижение цен на 20%; Б) запуск программы лояльности с бюджетом 500 000 руб.; В) проведение рекламной кампании в соцсетях с бюджетом 300 000 руб. Прогнозируемый прирост выручки: А – 800 000 руб., Б – 700 000 руб., В – 600 000 руб.

Задание:

Рассчитать ROI для каждой альтернативы.

Провести сравнительный анализ альтернатив по критериям: ROI, срок реализации, риски.

Выбрать оптимальный способ решения, обосновать выбор.

Разработать план реализации выбранного решения.

#### Темы докладов:

Методы генерации и отбора альтернативных решений в проектах туризма и гостеприимства.

Критерии выбора оптимального способа решения проектных задач: экономическая эффективность и минимизация рисков.

Учет правовых ограничений при выборе способа решения проектных задач.

**Тема 1.5. Современные методы, технологии и инструменты управления проектами в туризме и гостеприимстве (ОПК-4.1)**

### Вопросы для опроса:

Какие современные методы и технологии управления проектами применяются в туризме и гостеприимстве?

В чем сущность каскадной модели управления проектами (Waterfall)?

Каковы принципы гибких методологий (Agile, Scrum, Kanban)?

Что такое иерархическая структура работ (WBS), и как она разрабатывается?

Что такое матрица ответственности (RACI), и для каких целей она используется?

Какие программные средства для управления проектами вы знаете (MS Project, Jira, Trello, Asana)?

Какие методы управления процессной деятельностью используются (BPMN, EPC, IDEF0)?

### Типовое ситуационное задание

Разработайте WBS (иерархическую структуру работ) для проекта открытия глэмпинга (5 домиков). Проект включает этапы: подготовительные работы (2 недели), строительство (8 недель), оснащение (4 недели), подбор персонала (3 недели), запуск маркетинга (4 недели).

Задание:

Построить WBS не менее чем из 3 уровней.

Составить матрицу ответственности (RACI) для ключевых ролей (проектный менеджер, строительная бригада, маркетолог, HR).

Предложить программное средство для управления проектом и обосновать выбор.

Определить критический путь проекта.

### Темы докладов:

Сравнительный анализ каскадной и гибких методологий управления проектами.

Программные средства управления проектами для туристских и гостиничных организаций.

Матрица ответственности RACI как инструмент распределения ролей в проекте.

## **РАЗДЕЛ 2. Управление проектами и бизнес-планирование в туризме и индустрии гостеприимства**

### **Тема 2.1. Планирование проекта в туризме и гостеприимстве: структура работ, сроки, бюджет (ОПК-4.1)**

#### Вопросы для опроса:

Как разрабатывается иерархическая структура работ для туристского или гостиничного проекта?

Как определяются состав, последовательность и длительность работ в проекте?

Что такое сетевой график и диаграмма Ганта, и для чего они используются?

Как определяется критический путь проекта?

Как осуществляется планирование ресурсов проекта?

Как разрабатывается бюджет проекта (прямые и косвенные затраты, резервирование средств)?

Какие методы бюджетирования применяются (снизу вверх, сверху вниз, по аналогам)?

#### Типовое ситуационное задание

Проект открытия нового отеля на 60 номеров включает работы: получение разрешений (30 дней), строительство здания (180 дней), внутренняя отделка (60 дней), закупка оборудования (30 дней), подбор персонала (45 дней). Строительство не может начаться до получения разрешений. Внутренняя отделка и закупка оборудования могут выполняться параллельно после завершения строительства. Подбор персонала может начаться за 30 дней до окончания внутренней отделки.

Задание:

Построить сетевой график проекта.

Определить критический путь и минимальную длительность проекта.

Построить диаграмму Ганта (в табличной форме).

Рассчитать бюджет проекта, если стоимость работ: строительство – 15 млн руб., отделка – 3 млн руб., оборудование – 2 млн руб., подбор персонала – 500 000 руб., разрешения – 100 000 руб.

Темы докладов:

Иерархическая структура работ (WBS) для типовых проектов в туризме и гостеприимстве.

Диаграмма Ганта как инструмент планирования проектов в туристской и гостиничной сфере.

Методы бюджетирования проектов в индустрии гостеприимства.

**Тема 2.2. Управление рисками и качеством в проектах туризма и гостеприимства (ОПК-4.1)**

Вопросы для опроса:

Каковы этапы процесса управления рисками (идентификация, анализ, планирование реагирования, мониторинг и контроль)?

Какие методы идентификации рисков используются (мозговой штурм, метод Дельфи, анализ контрольного списка, SWOT-анализ)?

Что такое карта рисков и матрица «вероятность – воздействие»?

Какие методы реагирования на риски существуют (избегание, снижение, передача, принятие)?

Как осуществляется управление качеством проекта?

Какие стандарты качества применяются в туризме и гостеприимстве?

Какие инструменты контроля качества используются в проектах?

Типовое ситуационное задание

Идентифицированы следующие риски проекта открытия нового отеля: P1 – задержка получения разрешений (вероятность 0,3, ущерб 500 тыс. руб.), P2 – превышение бюджета строительства (вероятность 0,4, ущерб 2 млн руб.), P3 – недобор персонала (вероятность 0,2, ущерб 300 тыс. руб.).

Задание:

Рассчитать величину риска (произведение вероятности и ущерба) для каждого риска.

Построить матрицу рисков (вероятность vs ущерб).

Предложить методы реагирования для каждого риска.

Разработать план мероприятий по снижению наиболее значимого риска.

Темы докладов:

Методы идентификации и анализа рисков в проектах туризма и гостеприимства.

Стандарты качества в туристской и гостиничной деятельности: применение в проектах.

Управление качеством проекта: планирование, обеспечение, контроль.

**Тема 2.3. Организация исполнения, контроль и завершение проекта в туризме и гостеприимстве (ОПК-4.1)**

Вопросы для опроса:

Как формируется проектная команда и распределяются роли?

Что такое матрица ответственности RACI?

Как осуществляется управление коммуникациями в проекте?

Какие методы мониторинга и контроля выполнения работ используются?

Что такое метод анализа освоенного объема (EVM)?

Как осуществляется управление изменениями в проекте?

Что включает этап завершения проекта?

Типовое ситуационное задание

По проекту внедрения системы управления доходами (Revenue Management) плановые показатели: бюджет – 1 500 000 руб., срок – 90 дней. Фактические показатели за 60 дней: освоено 60% бюджета (900 000 руб.), выполнено 50% работ (при плане 67% на 60 дней).

Задание:

Рассчитать отклонение по срокам и бюджету.

Оценить текущее состояние проекта (отставание/опережение, экономия/перерасход).

Определить возможные причины отклонений.

Предложить корректирующие действия.

Темы докладов:

Методы контроля выполнения работ в проектах туризма и гостеприимства.

Анализ освоенного объема (EVM) в управлении проектами.

Завершение проекта и постпроектный аудит: этапы и инструменты.

## **Тема 2.4. Разработка бизнес-плана проекта развития нового направления деятельности в туризме и гостеприимстве (ОПК-4.2)**

### Вопросы для опроса:

Какова структура и содержание бизнес-плана инвестиционного проекта в сфере туризма и гостеприимства?

Какие методы маркетинговых исследований используются для оценки рыночных возможностей?

Как оценивается емкость рынка и конкурентная среда?

Как производится расчет ключевых показателей экономической эффективности (NPV, IRR, PB, ROI)?

Что такое анализ безубыточности и запас финансовой прочности?

Как проводится анализ чувствительности проекта?

Каковы критерии целесообразности реализации проекта?

### Типовое ситуационное задание

Разработайте бизнес-план проекта по открытию глэмпинга (5 домиков). Исходные данные: инвестиции – 8 500 000 руб. (строительство, закупка оборудования), ежегодные постоянные расходы – 1 800 000 руб., переменные расходы на один домик в сутки – 1 200 руб., средняя цена – 7 500 руб./сутки, планируемая загрузка – 50% (в году 365 дней), прогнозируемый срок проекта – 5 лет.

Задание:

Рассчитать годовую выручку, переменные расходы, маржинальный доход, точку безубыточности (в рублях и в номеро-ночах).

Рассчитать простой срок окупаемости (PB) и рентабельность инвестиций (ROI).

Рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV) при ставке дисконтирования 12%.

Провести анализ безубыточности (рассчитать запас финансовой прочности).

Сделать вывод о целесообразности реализации проекта.

Темы докладов

Структура и содержание бизнес-плана инвестиционного проекта в туризме и гостеприимстве.

Методы оценки экономической эффективности проектов (NPV, IRR, PB, ROI).

Анализ безубыточности и анализ чувствительности в бизнес-планировании.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО/Т	Д	РЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5	5		15
Р-1. / Т-1.2.	5			
Р-1. / Т-1.3.	5			
Р-1. / Т-1.4.	5		5	
Р-1. / Т-1.5.	5			
Р-2. / Т-2.1.	5	5		15
Р-2. / Т-2.2.	5		5	
Р-2. / Т-2.3.	5		5	
Р-2. / Т-2.4.	5			
<b>100</b>	45	10	15	30

УО – устный опрос;

Т – тестирование;

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 «10-8 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 «7-6 баллов» 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 «5-3 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*

Часть 1. Выберите один правильный вариант ответа

1. Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в заданный период времени, в рамках установленного бюджета и с определенным качеством, называется...

- а) процессом;
- б) программой;

- в) проектом;
- г) операцией.

2. Какой вид проекта предполагает строительство нового отеля или реконструкцию существующего?

- а) инновационный проект;
- б) инвестиционный проект;
- в) маркетинговый проект;
- г) IT-проект.

3. Каковы основные этапы жизненного цикла проекта?

а) анализ, планирование, реализация, контроль;  
б) инициация, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение;

- в) исследование, проектирование, внедрение, сопровождение;
- г) постановка цели, разработка плана, выполнение, отчет.

4. Принцип постановки целей проекта SMART требует, чтобы цель была...

а) конкретной, измеримой, достижимой, релевантной, ограниченной во времени;

- б) стратегической, маркетинговой, адаптивной, реальной, трудоемкой;
- в) сложной, мотивирующей, активной, результативной, точной;
- г) системной, масштабной, амбициозной, результативной, точной.

5. Метод «дерево проблем» используется для...

- а) распределения ресурсов;
- б) выявления причинно-следственных связей и корневых причин проблемы;
- в) оценки рисков проекта;
- г) построения диаграммы Ганта.

6. Что из перечисленного относится к ограничениям проекта?

- а) трудовые ресурсы;
- б) бюджет;
- в) технологии;

г) все перечисленное.

7. Инструмент, позволяющий визуализировать последовательность выполнения работ и их длительность, называется...

- а) сетевым графиком;
- б) иерархической структурой работ (WBS);
- в) диаграммой Ганта;
- г) матрицей RACI.

8. Процесс выявления, анализа и реагирования на неопределенные события, которые могут повлиять на проект, называется...

- а) управлением качеством;
- б) управлением рисками;
- в) управлением сроками;
- г) управлением стоимостью.

9. Что такое веха (Milestone) в проекте?

- а) длительная работа;
- б) ключевое событие, обозначающее завершение значимого этапа;
- в) бюджетная статья;
- г) риск проекта.

10. При каком отклонении от плана проект считается проблемным (требующим корректирующих действий)?

- а) освоено 30% бюджета при плановых 30%, выполнено 30% работ;
- б) освоено 30% бюджета при плановых 25%, выполнено 35% работ;
- в) освоено 30% бюджета при плановых 30%, выполнено 25% работ;
- г) освоено 30% бюджета при плановых 30%, выполнено 35% работ.

Часть 2. Установите соответствие

Задание 1. Установите соответствие между этапом жизненного цикла проекта и его содержанием:

Этап жизненного цикла	Содержание
А. Инициация	1. Выполнение работ по проекту, мониторинг и контроль
Б. Планирование	2. Формулировка бизнес-идеи, разработка устава, утверждение проекта

Этап жизненного цикла	Содержание
В. Реализация	3. Составление отчетов, передача результатов, расформирование команды
Г. Завершение	4. Разработка WBS, сетевого графика, бюджета, плана рисков

Ответ: А — \_\_\_\_, Б — \_\_\_\_, В — \_\_\_\_, Г — \_\_\_\_.

Задание 2. Установите соответствие между методом управления проектами и его характеристикой:

Метод	Характеристика
А. Waterfall (каскадная)	1. Гибкая методология с итеративной разработкой, спринтами и ролями Product Owner, Scrum Master
Б. Agile	2. Последовательное выполнение этапов проекта, каждый следующий этап начинается после завершения предыдущего
В. Scrum	3. Набор принципов и ценностей, ориентированных на гибкость, адаптивность и взаимодействие с заказчиком

Ответ: А — \_\_\_\_, Б — \_\_\_\_, В — \_\_\_\_.

Часть 3. Установите правильную последовательность (2 балла за полностью правильную последовательность)

Задание 1. Установите правильную последовательность этапов управления рисками:

1. Планирование реагирования на риски
2. Идентификация рисков
3. Мониторинг и контроль рисков
4. Качественный и количественный анализ рисков

*Типовые тестовые задания по разделу 2*

Часть 1. Выберите один правильный вариант ответа

1. Инструмент, позволяющий разбить проект на более мелкие, управляемые компоненты, называется...

- а) диаграмма Ганта;
- б) иерархическая структура работ (WBS);
- в) сетевая модель;

г) матрица RACI.

2. Последовательность работ, определяющая минимальную длительность проекта, называется...

- а) критическим путем;
- б) сетевым графиком;
- в) иерархической структурой работ;
- г) диаграммой Ганта.

3. Формула расчета простого срока окупаемости (РВ) имеет вид...

- а) Инвестиции / Годовая чистая прибыль;
- б) Годовая чистая прибыль / Инвестиции;
- в) Выручка / Инвестиции;
- г) Инвестиции / Выручка.

4. Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта рассчитывается как...

- а) сумма дисконтированных денежных потоков минус начальные инвестиции;
- б) сумма денежных потоков минус начальные инвестиции;
- в) отношение чистой прибыли к инвестициям;
- г) отношение выручки к инвестициям.

5. Какой показатель используется для оценки лояльности гостей после реализации проекта?

- а) ADR;
- б) RevPAR;
- в) NPS;
- г) GOPPAR.

6. Что из перечисленного относится к прямым затратам проекта?

- а) аренда офиса;
- б) заработная плата административного персонала;
- в) стоимость оборудования для проекта;
- г) коммунальные платежи.

7. При каком значении NPV проект считается экономически целесообразным?

а)  $NPV < 0$ ;

б)  $NPV = 0$ ;

в)  $NPV > 0$ ;

г)  $NPV = -100\%$ .

8. Запас финансовой прочности проекта рассчитывается как...

а)  $(\text{Фактическая выручка} - \text{Точка безубыточности}) / \text{Фактическая выручка} \times 100\%$ ;

б)  $(\text{Точка безубыточности} - \text{Фактическая выручка}) / \text{Фактическая выручка} \times 100\%$ ;

в)  $\text{Постоянные затраты} / \text{Маржинальный доход} \times 100\%$ ;

г)  $\text{Прибыль} / \text{Выручка} \times 100\%$ .

9. Анализ безубыточности проекта позволяет определить...

а) объем продаж, при котором проект начинает приносить прибыль;

б) максимальную прибыль проекта;

в) срок окупаемости проекта;

г) рентабельность инвестиций.

10. Точка безубыточности в натуральном выражении рассчитывается по формуле...

а)  $\text{Постоянные затраты} / (\text{Цена единицы} - \text{Переменные затраты на единицу})$ ;

б)  $\text{Переменные затраты} / (\text{Цена единицы} - \text{Постоянные затраты})$ ;

в)  $(\text{Цена единицы} - \text{Переменные затраты}) / \text{Постоянные затраты}$ ;

г)  $\text{Постоянные затраты} \times (\text{Цена единицы} - \text{Переменные затраты})$ .

Часть 2. Установите соответствие

Задание 1. Установите соответствие между методом реагирования на риски и его описанием:

Метод реагирования	Описание
А. Избегание	1. Уменьшение вероятности или последствий риска
Б. Снижение	2. Устранение деятельности, связанной с риском

Метод реагирования	Описание
В. Передача	3. Перевод риска на третью сторону (страхование, аутсорсинг)
Г. Принятие	4. Осознанное согласие с риском без активных действий

Ответ: А — \_\_\_\_, Б — \_\_\_\_, В — \_\_\_\_, Г — \_\_\_\_.

Задание 2. Установите соответствие между разделом бизнес-плана и его содержанием:

Раздел бизнес-плана	Содержание
А. Резюме	1. Описание продукта или услуги, уникального торгового предложения
Б. Описание продукта	2. Анализ конкурентов, целевой аудитории, емкости рынка
В. Анализ рынка	3. Краткое изложение ключевых параметров проекта
Г. Финансовый план	4. Расчет выручки, затрат, прибыли, показателей эффективности

Ответ: А — \_\_\_\_, Б — \_\_\_\_, В — \_\_\_\_, Г — \_\_\_\_.

Часть 3. Установите правильную последовательность

Задание 1. Установите правильную последовательность этапов управления проектом внедрения изменений:

1. Мониторинг и контроль выполнения работ
2. Инициация проекта (устав, цели, команда)
3. Планирование (WBS, бюджет, риски)
4. Завершение проекта (отчет, постпроектный аудит)
5. Реализация проекта

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 экзаменационный билет с заданиями, 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 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

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

3 задание – задание открытого типа: решение ситуационного задания

*Пример типовых экзаменационных заданий*

**Задание 1.** Охарактеризуйте жизненный цикл проекта в туризме и индустрии гостеприимства. Раскройте содержание каждого этапа (инициация, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение). Приведите пример для проекта открытия нового отеля.

**Задание 2.** Выберите один правильный вариант ответа

1. Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в заданный период времени, в рамках установленного бюджета и с определенным качеством, называется...

- а) процессом;
- б) программой;
- в) проектом;
- г) операцией.

2. Какой вид проекта предполагает строительство нового отеля или реконструкцию существующего?

- а) инновационный проект;
- б) инвестиционный проект;
- в) маркетинговый проект;

г) IT-проект.

3. Принцип постановки целей проекта SMART требует, чтобы цель была...

а) конкретной, измеримой, достижимой, релевантной, ограниченной во времени;

б) стратегической, маркетинговой, адаптивной, реальной, трудоемкой;

в) сложной, мотивирующей, активной, результативной, точной;

г) системной, масштабной, амбициозной, результативной, точной.

4. Инструмент для распределения ролей и ответственности в проекте называется...

а) диаграмма Ганта;

б) матрица RACI;

в) иерархическая структура работ (WBS);

г) сетевой график.

5. Метод анализа освоенного объема (EVM) позволяет...

а) оценить только бюджет проекта;

б) оценить только сроки проекта;

в) одновременно оценить выполнение работ по срокам и бюджету;

г) оценить качество проекта.

6. При каком значении NPV проект считается экономически целесообразным?

а)  $NPV < 0$ ;

б)  $NPV = 0$ ;

в)  $NPV > 0$ ;

г)  $NPV = -100\%$ .

**Задание 3.** Решите задачу, сделайте обоснованный вывод

Гостиничная сеть рассматривает инвестиционный проект по открытию нового отеля на 80 номеров в бизнес-сегменте. Исходные данные:

Показатель	Значение
Инвестиции в проект (строительство, оборудование)	180 000 000 руб.
Прогнозируемая среднегодовая загрузка	70%

Показатель	Значение
Средняя цена номера (ADR)	5 500 руб.
Переменные расходы на один номер (в сутки)	1 200 руб.
Постоянные расходы в год (налоги, персонал, коммунальные услуги)	25 000 000 руб.
Прогнозируемый срок эксплуатации проекта	5 лет
Ставка дисконтирования	12%

Требуется:

Рассчитать годовой доход от номерного фонда (выручку), переменные расходы, маржинальный доход и чистую прибыль.

Рассчитать точку безубыточности (в рублях, в номеро-ночах и в процентах загрузки).

Рассчитать простой срок окупаемости (PB), чистую приведенную стоимость (NPV) и рентабельность инвестиций (ROI).

Провести анализ безубыточности (рассчитать запас финансовой прочности).

Сделать обоснованный вывод о целесообразности реализации проекта.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания

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	60-74

владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
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	Ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	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 заданий открытого типа с развернутым ответом*

Оценка «30-25 баллов» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «24-15 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 «14-5 баллов» 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 «4-0 баллов» 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 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 выполнения задания промежуточной аттестации *по дисциплине* (при необходимости) обучающемуся разрешается использование 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 недопонимания 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**

Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства : учебник / под ред. Х. А. Константиныди. - Москва : ЦентрКаталог, 2022. - 296 с. - (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-903268-57-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2090053> (дата обращения: 30.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д. Д. Цителадзе. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-018658-0 (print) ; 978-5-16-109719-9 (online). — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=433016> (дата обращения: 30.04.2026).

Полевой, С. А. (ред.). Проектный менеджмент : учебник / под ред. С. А. Полевого. — Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 575 с. — ISBN 978-5-16-018508-8 (print) ; 978-5-16-111508-4 (online). — DOI 10.12737/2016339. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=448749> (дата обращения: 30.04.2026).

Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М. В. Романова. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2025. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование). — ISBN 978-5-8199-0756-6 (ИД «ФОРУМ») ; 978-5-16-106283-8 (ИНФРА-М, online). — Текст : электронный // Электронно-

библиотечная система Znanium [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=460409> (дата обращения: 30.04.2026).

## 8.2. Дополнительная литература

Андреев, В. Д. Организация и методика риск-ориентированного аудита в туризме : учебное пособие / В. Д. Андреев. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 392 с. — ISBN 978-5-9776-0527-4 (Магистр) ; 978-5-16-109341-2 (ИНФРА-М, online). — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=372912> (дата обращения: 30.04.2026).

Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15696-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563339> (дата обращения: 30.04.2026).

Баумгартен, Л. В. Основы маркетинга гостиничных услуг : учебник для среднего профессионального образования / Л. В. Баумгартен. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 339 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10548-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566016> (дата обращения: 30.04.2026).

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Введ. 2012-03-01. — Москва : Стандартиформ, 2012. — 24 с.

ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. — Введ. 2015-03-01. — Москва : Стандартиформ, 2015. — 64 с.

Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1852 (ред. от 04.03.2026). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.04.2026). — Режим доступа: по подписке.

Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 28.05.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 49. — Ст. 5491.

#### 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».