

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.05.2026 16:46:45  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01.13 Наставничество, делегирование и коучинг в гостеприимстве**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

Дубровская Наталья Ивановна, старший преподаватель кафедры туризма

**Заведующий кафедрой:**

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.13 «Наставничество, делегирование и коучинг в гостеприимстве» 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.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	12
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....	27
7. Методические материалы по освоению дисциплины.....	33
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....	34
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	36

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

Дисциплина Б1.В.01.13 «Наставничество, делегирование и коучинг в гостеприимстве» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ПК-2	Способен управлять ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПК-2.3	Формирует системы бизнес- процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса	<b>ПК-2.3. 3-2. Знает</b> основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения

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

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часа

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

- 14 часов лекционных занятий;
- 14 часов практических занятий;
- 40 часов самостоятельной работы;
- 4 часа контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;

Дисциплина Б1.В.01.13 «Наставничество, делегирование и коучинг в гостеприимстве» изучается в 7 семестре

Форма промежуточной аттестации – зачет .



№ 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	Контроль	СРкр	СРэк		СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
	инструменты эффективного взаимодействия															
Тема 2.3	Делегирование и управление командой в условиях пиковой загрузки (сезон, мероприятия).	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Устный опрос ситуационное задание, эссе, кое тестирование
Тема 2.4	Оценка эффективности наставничества, делегирования и коучинга: метрики и результаты.	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	10	Устный опрос ситуационное задание, лексико- грамматическое тестирование, КТ
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	00	0	0	0		
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>4</b>	<b>0</b>			<b>40</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. ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И КОУЧИНГА В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

**Тема 1.1. Основы наставничества в индустрии гостеприимства: цели, задачи, модели.** Понятие наставничества и его роль в развитии персонала отелей, ресторанов, санаториев и других объектов гостеприимства. Цели и задачи наставника: адаптация, обучение, мотивация. Основные модели наставничества. Отличия наставничества от других форм обучения.

**Тема 1.2. Делегирование полномочий как инструмент эффективного управления в сфере гостеприимства.** Сущность и принципы делегирования в управлении персоналом. Какие задачи можно и нельзя делегировать в гостиничном и ресторанном бизнесе.. Этапы процесса делегирования: выбор исполнителя, постановка задачи, контроль, обратная связь. Типичные ошибки руководителей при делегировании и способы их предотвращения. Влияние делегирования на мотивацию сотрудников и эффективность работы подразделения.

**Тема 1.3. Коучинг как метод развития персонала в индустрии гостеприимства.** Определение коучинга и его отличия от наставничества и консультирования. Ключевые принципы коучинга (партнёрство, ответственность, осознанность, действие). Коучинговые техники и инструменты (модель GROW, открытые вопросы, активное слушание). Применение коучинга для повышения качества обслуживания, разрешения конфликтов, развития лидерских качеств у сотрудников.

#### РАЗДЕЛ 2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

**Тема 2.1. Разработка и внедрение системы наставничества в организации гостеприимства.** Алгоритм создания программы наставничества: анализ потребностей, выбор модели, подбор наставников, обучение наставников. Критерии отбора и мотивации наставников (материальная и нематериальная стимуляция). Документальное оформление системы наставничества (положение о наставничестве, план адаптации, оценочные листы). Оценка эффективности программы наставничества .

**Тема 2.2. Коммуникативные навыки наставника и коуча: инструменты эффективного взаимодействия.** Базовые коммуникативные техники: активное слушание, эмпатия, перефразирование, резюмирование. Постановка открытых и закрытых вопросов для выявления потребностей и стимулирования мышления. Обратная связь: принципы конструктивной критики и похвалы (модель «бутерброда», модель SBI). Управление эмоциями в процессе наставничества и коучинга.

**Тема 2.3. Делегирование и управление командой в условиях пиковой загрузки (сезон, мероприятия).** Особенности распределения задач и ответственности в периоды высокой загруженности отеля/ресторана. Стратегии делегирования для разных типов сотрудников (новички, опытные, высокомотивированные). Инструменты оперативного контроля без микроменеджмента (чек-листы, дашборды, короткие планерки).

**Тема 2.4. Оценка эффективности наставничества, делегирования и коучинга: метрики и результаты.** Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы наставников (срок адаптации новичка, качество выполнения задач, уровень удовлетворённости новичка). Метрики успешности делегирования (процент выполненных задач, соблюдение сроков, снижение нагрузки на руководителя). Показатели результативности коучинга (рост вовлечённости, улучшение качества сервиса, снижение текучести кадров). Методы сбора данных: опросы, наблюдение, анализ бизнес-показателей (заполняемость, NPS гостей).

#### 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, БА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
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.В.01.13 «Наставничество, делегирование и коучинг в гостеприимстве» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, ситуационное задание , контрольная точка по разделу.

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

### Тема 1.1. Основы наставничества в индустрии гостеприимства

#### **Вопросы для устного опроса:**

1. Что такое наставничество в контексте индустрии гостеприимства?
2. Назовите и кратко охарактеризуйте 3–4 модели наставничества, применимые в гостиничном бизнесе.
3. В чём заключаются основные задачи наставника в отеле или ресторане?
4. Какие преимущества даёт внедрение системы наставничества для организации гостеприимства? Приведите 2–3 примера.
5. Как наставничество влияет на адаптацию новых сотрудников в условиях пиковой загрузки отеля?

#### **Темы для докладов:**

1. Традиционная модель наставничества: особенности и примеры применения в отелях.
2. Скоростное наставничество как инструмент быстрой адаптации персонала.
3. Групповое наставничество: плюсы, минусы и сферы применения в гостеприимстве.
4. Реверсивное наставничество: когда младший сотрудник обучает старшего.
5. Лучшие практики наставничества в международных гостиничных сетях (на примере 2–3 компаний).

#### **Ситуационное задание:** вы —

менеджер по персоналу в новом бутик-отеле на 50 номеров. Разработайте программу наставничества для горничных на первые 2 недели работы. Включите:

- 3 ключевые задачи наставника;
- 2 формы взаимодействия (личные встречи, практические занятия и т. д.);
- критерии оценки прогресса новичка;
- способ мотивации наставника.

Представьте результат в виде краткого плана (150–200 слов).

## Тема 1.2. Делегирование полномочий в сфере гостеприимства

### Вопросы для устного опроса:

1. Что означает делегирование полномочий в управлении персоналом отеля или ресторана?
2. Какие задачи в гостиничном бизнесе целесообразно делегировать, а какие — нет? Приведите по 2 примера.
3. Опишите основные этапы процесса делегирования полномочий.
4. Какие типичные ошибки допускают руководители при делегировании задач в индустрии гостеприимства?
5. Как делегирование влияет на мотивацию сотрудников и качество обслуживания гостей?

### Темы для докладов:

1. Принципы эффективного делегирования в управлении гостиничным предприятием.
2. Делегирование задач в условиях пиковой загрузки отеля: стратегии и инструменты.
3. Роль делегирования в развитии лидерских качеств у персонала.
4. Делегирование и микроменеджмент: как найти баланс в управлении рестораном.
5. Анализ кейсов успешного делегирования в известных гостиничных сетях.

### Ситуационное задание: вы —

управляющий рестораном в пятизвёздочном отеле. В выходные ожидается банкет на 150 гостей. Составьте план делегирования задач между сотрудниками (официанты, бармены, хостес) на день мероприятия. Укажите:

- по 2–3 задачи для каждой категории персонала;
- 2 способа контроля выполнения без микроменеджмента;
- метод мотивации команды перед мероприятием.

Оформите ответ в виде таблицы или нумерованного списка (200–250 слов).

## Тема 1.3. Коучинг как метод развития персонала

### Вопросы для устного опроса:

1. Что такое коучинг и чем он отличается от наставничества и консультирования?
2. Назовите 3 ключевых принципа коучинга, важных для индустрии гостеприимства.
3. Какие коучинговые техники наиболее эффективны для работы с персоналом отеля? Приведите примеры.
4. Как коучинг может помочь в разрешении конфликтов между сотрудниками службы приёма и размещения?
5. Приведите пример использования модели GROW в работе с сотрудником службы бронирования.

### Темы для докладов:

1. Модель GROW: применение в коучинге персонала гостеприимства.
2. Открытые вопросы как инструмент коучингового взаимодействия.
3. Активное слушание в практике коуча: техники и примеры.
4. Коучинг для повышения качества обслуживания: кейс из гостиничной практики.
5. Развитие эмоционального интеллекта у сотрудников через коучинг.

### Ситуационное задание: вы —

коуч в отеле. Сотрудник службы консьержей испытывает трудности в общении с требовательными гостями. Составьте план коучинговой сессии (15–20 минут), включающий:

- 3–4 открытых вопроса для выявления проблемы;
- 1–2 техники активного слушания;
- формулировку цели по SMART;
- план действий на ближайшие 2 недели.

Представьте план в виде структурированного списка с краткими пояснениями (200–250 слов).

## Тема 2.1. Коммуникативные навыки наставника и коуча

### Вопросы для устного опроса:

1. Какие коммуникативные техники наиболее важны для наставника в индустрии гостеприимства? Перечислите и кратко опишите 3–4.
2. Как активное слушание помогает в процессе наставничества? Приведите пример.
3. Что такое модель «бутерброда» в предоставлении обратной связи? Как её использовать в работе с новичками?
4. Почему эмпатия важна для коуча в гостиничном бизнесе? Приведите 2 примера ситуаций.
5. Какие невербальные сигналы могут помешать эффективному взаимодействию наставника и ученика?

### Темы для докладов:

1. Активное слушание: техники и применение в наставничестве.
2. Эмпатия как ключевой навык наставника в гостеприимстве.
3. Модель «бутерброда»: правила конструктивной обратной связи.
4. Перефразирование и резюмирование: инструменты понимания в коучинге.
5. Невербальная коммуникация в работе наставника: жесты, мимика, дистанция.

### Ситуационное задание: вы —

наставник в отеле. Новичок допустил ошибку при заселении VIP-гостя. Проведите с ним беседу, используя модель «бутерброда». Составьте сценарий диалога (5–7 реплик), включающий:

- похвалу за сильные стороны работы;
- конструктивную критику ошибки;
- поддержку и план действий для исправления ситуации.

Объём: 150–200 слов.

## Тема 2.2.. Разработка и внедрение системы наставничества

### Вопросы для устного опроса:

1. Какие шаги включает алгоритм создания программы наставничества в отеле?
2. По каким критериям отбирают наставников в индустрии гостеприимства? Приведите 3–4 примера.
3. Какие документы необходимы для формализации системы наставничества? Перечислите 3–4 и кратко опишите их назначение.
4. Как оценить эффективность программы наставничества? Назовите 2–3 КРІ.
5. Какие методы мотивации наставников наиболее эффективны в гостиничном бизнесе?

**Темы для докладов:**

1. Алгоритм создания программы наставничества: от анализа потребностей до запуска.
2. Критерии отбора и обучения наставников в отеле.
3. Документальное оформление системы наставничества: ключевые документы.
4. Оценка эффективности наставничества: метрики и методы сбора данных.
5. Материальная и нематериальная мотивация наставников: лучшие практики.

**Ситуационное задание:** вы —

HR-менеджер в новом отеле на 100 номеров. Разработайте план внедрения программы наставничества на первые 3 месяца. Включите:

- этапы запуска (анализ, выбор модели, обучение наставников);
- пилотное внедрение в одном подразделении (выберите и обоснуйте выбор);
- методы оценки результатов;
- предложения по мотивации наставников.

Представьте план в виде нумерованного списка с краткими пояснениями (250–300 слов).

## Тема 2.3. Управление командой в условиях пиковой нагрузки

### Вопросы для устного опроса:

1. Какие особенности распределения задач возникают в периоды пиковой загрузки отеля или ресторана?
2. Какие стратегии делегирования подходят для новичков, опытных и высокомотивированных сотрудников? Приведите по 1 примеру.
3. Какие инструменты оперативного контроля можно использовать без микроменеджмента? Назовите 2–3.
4. Как координация между подразделениями (ресепшен, housekeeping, F&B) влияет на качество обслуживания в пиковый сезон?
5. Какие меры мотивации наиболее эффективны для персонала в условиях высокой нагрузки?

### Темы для докладов:

1. Стратегии делегирования для разных категорий персонала в гостеприимстве.
2. Инструменты контроля без микроменеджмента: чек-листы, дашборды, короткие планерки.
3. Координация работы смен и подразделений в пиковый сезон: лучшие практики.
4. Мотивация персонала в условиях высокой нагрузки: кейсы из гостиничного бизнеса.
5. Управление стрессом в команде: методы поддержки сотрудников в пиковый период.

### Ситуационное задание: вы —

менеджер смены в отеле во время проведения крупного форума. Составьте план распределения задач между сотрудниками ресепшена и housekeeping на сутки.

Укажите:

- по 3 задачи для каждой службы;
- 2 инструмента контроля выполнения;
- 1 способ поддержки морального духа команды.

Оформите в виде таблицы (200–250 слов).

## Тема 2.4. Оценка эффективности наставничества, делегирования и коучинга

### Вопросы для устного опроса:

1. Какие KPI наиболее точно отражают работу наставников в отеле? Приведите 3–4 показателя и кратко объясните, почему каждый важен.
2. Как измерить результативность коучинга для сотрудников службы бронирования? Назовите 2–3 метода сбора данных и поясните, какие результаты будут свидетельствовать об успехе.
3. Какие метрики успешности делегирования можно использовать для менеджера ресторана? Приведите 3 примера, укажите, как их рассчитывать, и что означают высокие/низкие значения.
4. Какие методы сбора обратной связи от новичков и наставников наиболее эффективны в индустрии гостеприимства? Обоснуйте выбор 2 методов и укажите их плюсы и минусы.
5. Как анализ бизнес-показателей (заполняемость отеля, NPS гостей, средний чек в ресторане) помогает оценить эффективность системы наставничества? Приведите 2–3 примера связи между KPI наставника и бизнес-результатом.

### Темы для докладов:

1. Ключевые показатели эффективности (KPI) для наставников: выбор, расчёт, интерпретация.
2. Методы оценки результативности коучинга: опросы, наблюдение, анализ данных.
3. Метрики делегирования: как измерить нагрузку руководителя и самостоятельность команды.
4. Сбор обратной связи в гостиничном бизнесе: анкетирование, интервью, фокус-группы.
5. Связь системы наставничества с бизнес-результатами: заполняемость, лояльность гостей, текучесть кадров.

### Ситуационное задание: вы —

директор отеля. Через 6 месяцев после внедрения программы наставничества необходимо оценить её эффективность. Разработайте план оценки, включающий:

- 3 КРІ для наставников (с указанием способа расчёта и целевого значения) ;
- 2 метода сбора обратной связи от новичков (опишите инструмент и периодичность);
- 1 способ анализа влияния программы на бизнес-показатели (выберите 1–2 ключевых показателя отеля, например, заполняемость или NPS, и укажите, как связать их с работой наставников);
- 1 рекомендацию по улучшению программы на основе результатов оценки (предложите конкретное изменение и обоснуйте его пользу).

Представьте план в виде структурированного списка с краткими пояснениями (250–350 слов).

По видам учебной деятельности баллы распределяются следующим образом:

1 семестр:

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Д	СЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5	10	10	10
Р-1. / Т-1.2.	5			
Р-1. / Т-1.3.	5			
Р-2. / Т-2.1.	5	10	10	10
Р-2. / Т-2.2.	5			
Р-2. / Т-2.3.	5			
Р-2. / Т-2.4.	5			
Р-2. / Т-2.5.	5			
<b>100</b>	40	20	20	20

УО – устный опрос;

Д – доклад;

СЗ – ситуационное задание;

КТ – контрольные точки по разделу.

*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 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 доклада.*

Оценка «10-9 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 «8-7 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.

Оценка «6-4 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 .

Оценка «3-1 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 темы.

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 в 1 и 2 семестрах. 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 – 10 баллов.

Типовые тестовые задания по разделу 1

### **Вопросы открытого типа:**

1. В чём заключаются ключевые отличия наставничества от коучинга в контексте индустрии гостеприимства? Приведите 2–3 примера для каждой практики.
2. Опишите 3–4 основные задачи наставника в отеле или ресторане. Как эти задачи влияют на качество обслуживания гостей?
3. Какие модели наставничества наиболее эффективны для адаптации новых сотрудников службы приёма и размещения? Обоснуйте свой выбор.
4. Перечислите и раскройте 3–4 принципа коучинга, которые особенно важны для развития персонала в сфере гостеприимства.
5. Как внедрение коучингового подхода может повлиять на уровень удовлетворённости гостей? Приведите конкретные примеры.

### **Вопросы закрытого типа (выберите один правильный ответ):**

1. Какая модель наставничества предполагает краткосрочное интенсивное обучение?
  - а) Традиционная
  - б) Скоростная
  - в) Групповая
  - г) Реверсивная
2. Какой принцип НЕ относится к коучингу?
  - а) Партнёрство
  - б) Ответственность
  - в) Директивность
  - г) Осознанность
3. Что является основной задачей наставника?
  - а) Контроль выполнения всех задач
  - б) Адаптация и обучение новичка
  - в) Составление графиков работы
  - г) Проведение аттестаций
4. Какая техника НЕ относится к коучинговым инструментам?
  - а) Модель GROW
  - б) Активное слушание

- в) Жёсткие указания
  - г) Открытые вопросы
5. Что такое реверсивное наставничество?
- а) Наставник обучает сразу несколько учеников
  - б) Младший сотрудник обучает старшего
  - в) Обучение проходит в ускоренном режиме
  - г) Наставничество без личного контакта

**Ситуационное задание:** вы — HR-менеджер пятизвёздочного отеля. Вам необходимо разработать программу наставничества для новых сотрудников ресепшена. Составьте план адаптации на 1 месяц, включающий:

- 3 ключевые задачи наставника;
- 2 формы обучения (наставничество/коучинг);
- 2 метода оценки прогресса новичка;
- 1 инструмент мотивации наставника.

Представьте результат в виде краткого плана (150–250 слов).

Типовые тестовые задания по разделу 1

**Вопросы открытого типа:**

1. Какие задачи в гостиничном бизнесе можно делегировать сотрудникам службы housekeeping? Приведите 3–4 примера и обоснуйте выбор.
2. Опишите этапы процесса делегирования полномочий в ресторане. Какие риски могут возникнуть на каждом этапе?
3. Какие стратегии делегирования наиболее эффективны для разных типов сотрудников (новички, опытные, высокомотивированные)? Приведите по 1 примеру для каждой категории.
4. Как грамотное делегирование влияет на мотивацию персонала и качество обслуживания гостей? Приведите 2–3 аргумента.
5. Какие инструменты оперативного контроля без микроменеджмента можно использовать в условиях пиковой загрузки отеля? Опишите 2–3 метода.

**Вопросы закрытого типа (выберите один правильный ответ):**

1. Что НЕ относится к принципам делегирования?
  - а) Чёткая постановка задачи
  - б) Передача ответственности
  - в) Полный контроль каждого шага
  - г) Обратная связь
2. Какие задачи НЕ следует делегировать?
  - а) Рутинные операции
  - б) Стратегические решения
  - в) Подготовительные работы
  - г) Сбор информации
3. Какой инструмент помогает контролировать выполнение задач без микроменеджмента?
  - а) Чек-листы
  - б) Ежедневные отчёты по минутам
  - в) Постоянное присутствие руководителя
  - г) Запрет на инициативу
4. Что снижает эффективность делегирования?
  - а) Чёткие сроки
  - б) Отсутствие полномочий у исполнителя
  - в) Обратная связь
  - г) Понятные критерии результата
5. В какой период делегирование особенно важно?
  - а) В межсезонье
  - б) При низкой загрузке
  - в) Во время пиковой нагрузки
  - г) При сокращении штата

**Ситуационное задание:** вы — менеджер ресторана в крупном отеле. В выходные ожидается банкет на 200 гостей. Составьте план делегирования задач между сотрудниками (официанты, бармены, хостес) на день мероприятия. Укажите:

- 3 задачи для каждой категории персонала;
- 2 способа контроля выполнения без микроменеджмента;
- 1 метод мотивации команды перед мероприятием.

Представьте ответ в виде таблицы или нумерованного списка (200–300 слов).

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 Б1.В.01.13 «Наставничество, делегирование и коучинг в гостеприимстве» (зачет) выставляется по сумме баллов, полученных за текущий контроль и контрольные точки. В случае, если баллов не достаточно, зачет проводится в устной форме в виде собеседования.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для проведения зачета

1. В чём заключаются ключевые отличия наставничества от коучинга в контексте индустрии гостеприимства? Приведите 2–3 примера применения каждой практики в отеле или ресторане.

2. Опишите основные модели наставничества (традиционная, скоростная, групповая, реверсивная). Для какой ситуации в гостиничном бизнесе наиболее подходит каждая из них? Кратко обоснуйте.

3. Какие задачи может делегировать менеджер службы приёма и размещения? Приведите 3–4 конкретных примера и объясните, почему эти задачи подходят для делегирования.

4. Какие задачи в ресторанном бизнесе не следует делегировать подчинённым? Перечислите 3–4 таких задачи и аргументируйте свой выбор.

5. Раскройте 3–4 ключевых принципа коучинга, которые особенно важны для развития персонала в сфере гостеприимства. Приведите пример применения одного из принципов в работе с сотрудником службы бронирования.

6. Как грамотно организованное наставничество влияет на качество обслуживания гостей? Опишите 2–3 механизма этого влияния и приведите реальные примеры из практики отелей.

7. Опишите поэтапно процесс делегирования полномочий в гостиничном бизнесе. Для каждого этапа укажите 1–2 типичные ошибки, которые допускают руководители.

8. Какие коммуникативные техники (активное слушание, перефразирование, резюмирование и т. д.) наиболее важны для наставника в отеле? Объясните, как каждая из них помогает в работе с новичками.

9. Предложите 2–3 конкретных механизма, с помощью которых система наставничества может помочь снизить текучесть кадров в сезонных отелях и ли ресторанах. Кратко опишите, как будет работать каждый механизм.

10. Какие инструменты оперативного контроля без микроменеджмента можно использовать в условиях пиковой загрузки отеля? Опишите 2–3 метода и укажите, для каких подразделений они наиболее подходят (ресепшен, housekeeping, F&B и т. д.).

11. Как внедрение коучингового подхода может помочь в разрешении конфликтов между сотрудниками службы приёма и размещения? Составьте краткий сценарий коучинговой беседы (5–7 реплик) для ситуации, когда два сотрудника не могут договориться о распределении обязанностей.

12. Какие KPI (ключевые показатели эффективности) наиболее точно отражают работу наставников в отеле? Приведите 3–4 показателя, укажите, как их измерять, и объясните, почему каждый важен.

13. Опишите модель GROW и объясните пошагово, как её можно применить в коучинге сотрудника службы консьержей для повышения качества сервиса. Приведите пример диалога (5–7 реплик).

14. Какие методы мотивации наставников (материальные и нематериальные) наиболее эффективны в индустрии гостеприимства? Предложите 3 примера и кратко опишите, как внедрить каждый в конкретном отеле (название и категория на ваш выбор).

15. Как анализ бизнес-показателей (заполняемость отеля, NPS гостей, средний чек в ресторане) может помочь оценить эффективность системы настав

ничества? Приведите 2–3 примера связи между конкретным KPI наставника и бизнес-результатом.

16. Какие документы необходимы для формализации программы наставничества в отеле? Перечислите 3–4 основных документа, кратко опишите их назначение и укажите, какие разделы обязательно должны быть в каждом.

17. Какие особенности адаптации персонала в индустрии гостеприимства требуют особого внимания наставника? Приведите 3 примера специфических ситуаций (например, работа в пиковый сезон, обслуживание VIP-гостей) и опишите, как наставник может помочь новичку в каждой.

18. Как модель «расскажи — покажи — сделай» (Tell-Show-Do) может быть адаптирована для обучения сотрудников службы housekeeping? Опишите пошагово процесс обучения одной конкретной задаче (например, заправка кровати по стандартам отеля).

19. Какие барьеры могут мешать эффективному делегированию в гостиничном бизнесе? Перечислите 3–4 барьера (со стороны руководителя и/или подчинённых) и предложите по одному способу преодоления каждого.

20. Как коучинговый подход может помочь сотруднику службы питания улучшить навыки работы с жалобами гостей? Составьте план короткой коучинговой сессии (15–20 минут), включающий 3–4 ключевых вопроса для сотрудника.

21. Какие стратегии делегирования наиболее эффективны для разных типов сотрудников в ресторане (новички, опытные, высокомотивированные)? Приведите по 1 примеру стратегии для каждой категории и объясните, почему она подходит.

22. Как система наставничества влияет на формирование корпоративной культуры отеля? Опишите 2–3 механизма влияния и приведите пример из практики известных гостиничных сетей.

23. Какие методы сбора обратной связи от новичков и наставников наиболее эффективны в индустрии гостеприимства? Предложите 2–3 метода, укажите их плюсы и минусы и выберите один оптимальный для небольшого бутик-отеля.

24. Как можно использовать цифровые инструменты (CRM, мобильные приложения, чат-боты) для поддержки наставничества и коучинга в отеле? При

ведите 2–3 примера конкретных решений и опишите, какую задачу они решают

25. Какие этические аспекты необходимо учитывать наставнику и коучу в индустрии гостеприимства? Перечислите 3–4 этических принципа и приведите пример ситуации, где нарушение каждого может привести к негативным последствиям.

26. Как оценить результативность коучинга для сотрудников службы бронирования? Опишите 2–3 метода сбора данных (например, наблюдение, опросы) и укажите, какие показатели будут свидетельствовать об успехе.

27. Какие метрики успешности делегирования можно использовать для оценки работы менеджера ресторана? Приведите 3 примера, укажите формулу расчёта (если применимо) и поясните, как интерпретировать результаты.

28. Как внедрение системы наставничества может сократить затраты отеля на подбор персонала? Опишите 2–3 экономических эффекта и приведите условный расчёт экономии для отеля на 100 номеров.

29. Какие навыки должен развивать у себя руководитель отеля, чтобы эффективно применять коучинговые техники в управлении? Перечислите 4–5 навыков, укажите, как их тренировать (например, тренинги, практика), и приведите пример использования одного навыка в реальной ситуации.

30. Представьте, что вы разрабатываете программу наставничества для нового пятизвёздочного отеля. Составьте краткий план (5–7 пунктов) первых трёх месяцев работы программы, включая этапы запуска, обучение наставников, пилотное внедрение и оценку результатов.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

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	75-89

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.	
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	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 ситуационного задания	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 логической 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 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 задания. Допущено не более 3 ошибок.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при выполнении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено более трех ошибок.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при 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 словаря

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

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом

занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий.

Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы, изучения рекомендованной литературы.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания: - изучают рекомендованную научно- практическую и учебную литературу; - выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы. Основными видами аудиторной работы студентов являются практические занятия.

В ходе занятий преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации и указания на самостоятельную работу. 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;

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

### **8.1. Основная литература**

1. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под ред. П. П. Чуваткина. — Москва : Юрайт, 2020. — 280 с. — (Высшее образование).

2. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2020. — 280 с. — (Высшее образование).

3. Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2020. — 331 с. — (Высшее образование).

4. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. — Москва : Юрайт, 2020. — 449 с. — (Высшее образование).

5. Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 373 с. — (Высшее образование).

### **Дополнительная литература**

6. Феденева, И. Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие для вузов / И. Н. Феденева, В. П. Нехорошков, Л. К. Комарова ;

отв. ред. В. П. Нехорошков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 205 с. — (Высшее образование).

7. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебное пособие для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 412 с. — (Высшее образование).

8. Ефремова, М. В. Управление качеством гостиничных услуг : учебник и практикум для вузов. — Москва : Юрайт, 2020. — 350 с. — (Высшее образование).

9. Иванилова, С. В. Экономика гостиничного предприятия : учебное пособие для бакалавров. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К° ; Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 213 с.

10. Бугорский, В. П. Правовое и нормативное регулирование в индустрии гостеприимства : учебник и практикум для вузов. — Москва : Юрайт, 2020. — 165 с. — (Высшее образование).

11. Радыгина, Е. Г. Технологии гостиничной деятельности : учебник для бакалавров. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 165 с.

12. Тимохина, Т. Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2020. — 336 с. — (Высшее образование).

13. Игнатъева, И. Ф. Организация туристской деятельности : учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 392 с. — (Высшее образование).

14. Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 192 с. — (Высшее образование).

15. Золотовский, В. А. Правовое регулирование в сфере туризма : учебное пособие для вузов / В. А. Золотовский, Н. Я. Золотовская. — Москва : Юрайт, 2020. — 247 с. — (Высшее образование).

#### 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 аудитории для проведения лекционных и 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».