

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 19.04.2025 20:16:04

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Инструментальные методы принятия решений**

Направление подготовки

43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) программы бакалавриата

43.03.02.01 Туроператорская и турагентская деятельность

Для набора 2025 года

Квалификация

Бакалавр

**КАФЕДРА            Антикризисное и корпоративное управление****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Курс Вид занятий	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	92	92	92	92
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Прокопец Т.Н.; к.э.н., доцент, Синюк Т. Ю.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.Ю. Синюк

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	дать обучающимся знания современных концепций и технологий принятия решений и их роли в менеджменте, сформировать навыки аналитической и управленческой работы в соответствии с потребностями менеджмента предприятий сервиса
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОПК-5. Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности**

**УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

методы управления проектами; этапы жизненного цикла проекта (соотнесено с индикатором УК 2.1)  
теоретико-методические основы анализа и оценки производственно-экономических показателей предприятий сферы туризма; принципы и методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия сферы туризма (соотнесено с индикатором ОПК 5.1)

**Уметь:**

разрабатывать и анализировать альтернативные варианты проектов для достижения намеченных результатов; разрабатывать проекты, определять целевые этапы и основные направления работ (соотнесено с индикатором УК 2.2)  
принимать экономически обоснованные управленческие решения; рассчитывать и анализировать основные показатели деятельности предприятий сферы туризма; оценивать экономическое состояние предприятия и целесообразность принятия решения (соотнесено с индикатором ОПК 5.2)

**Владеть:**

навыками разработки проектов в избранной профессиональной сфере; методами оценки эффективности проекта, а также потребности в ресурсах (соотнесено с индикатором УК 2.3)  
навыками обеспечения экономической эффективности деятельности предприятий сферы туризма; инструментами оценки (в т.ч. специализированным ПО и цифровыми инструментами) степени экономической обоснованности принятия управленческих решений; навыками интерпретации результатов оценки экономической эффективности деятельности предприятий сферы туризма (соотнесено с индикатором ОПК 5.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. 1 "Управление предприятиями индустрии туризма"

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1. Функции управления предприятиями индустрии гостеприимства: понятие и виды функций управления, содержание процесса управления, эффективность технологии управления	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2
1.2	Тема 1. Функции управления предприятиями индустрии гостеприимства: понятие и виды функций управления, содержание процесса управления, эффективность технологии управления	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2

#### Раздел 2. 2 "Современные методы и инструменты менеджмента в индустрии туризма"

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 1. Стратегический анализ в индустрии гостеприимства: виды стратегического анализа, инструменты стратегического анализа, специфика учета факторов при проведении стратегического анализа.	Практические занятия	2	2	ОПК-5 УК-2
2.2	Тема 2. Конкурентный анализ в индустрии гостеприимства: методы конкурентного анализа, виды конкурентного анализа, анализ внешних и внутренних факторов	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2
2.3	Тема 3. Современные организационные структуры: виды организационных структур, проектирование организационных структур, методы диагностики организационных структур	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2
2.4	Тема 4. Процессный подход: анализ подсистем управления, описание процессов управления, процесс управления в управленческом цикле, менеджмент процессов	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2
2.5	Тема 5. Система сбалансированных показателей: основные понятия, технология разработки ССП, внедрение ССП, формирование	Самостоятельная работа	2	6	ОПК-5 УК-2

	показателей ССП				
2.6	Тема 6. Развитие организации индустрии гостеприимства: методы постановки целей, проектирование программы стратегии развития организации	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2
2.7	Тема 7. Ключевые показатели эффективности в индустрии гостеприимства: понятие, формирование показателей, программное обеспечение для управления KPI, внедрение KPI	Самостоятельная работа	2	2	ОПК-5 УК-2
2.8	Тема 7. Ключевые показатели эффективности в индустрии гостеприимства: понятие, формирование показателей, программное обеспечение для управления KPI, внедрение KPI	Практические занятия	2	4	ОПК-5 УК-2
2.9	Тема 8 Теории мотивации: основные теории мотивации, алгоритм разработки и внедрения мотивации сотрудников, сходство и различие стимулирования и мотивации, выгорание сотрудников, виды мотивации Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice	Самостоятельная работа	2	6	ОПК-5 УК-2
2.10	Тема 9 Управление по целям: преимущества, недостатки системы управления по целям, ограничения системы управления по целям, принципы управления по целям, последовательность внедрения системы управления по целям Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice	Самостоятельная работа	2	6	ОПК-5 УК-2
2.11	Темы и вопросы, определяемые преподавателем с учетом интересов студентов: 1. Менеджмент качества обслуживания в индустрии гостеприимства и туризма 2. Метод экспертных оценок и область его применения в индустрии гостеприимства 3. Основные принципы построения организационных структур в гостиничном/ресторанном бизнесе 4. Негативные последствия принятия решения на предприятиях индустрии гостеприимства 5. Понятие гостиничного цикла. Организация процесса обслуживания в гостинице 6. Служба приема и размещения в организационной структуре гостиничного предприятия: функции и значение 7. Основы финансового менеджмента на предприятиях индустрии гостеприимства 8. Методы ценообразования в индустрии гостеприимства 9. Основы инвестиционного и проектного менеджмента в индустрии гостеприимства и туризма 10. Компьютерные и информационные технологии в управлении гостиничным бизнесом, целесообразность их применения. 11. Логистика и ее применение в хозяйственной деятельности предприятий индустрии гостеприимства 12. Особенности мотивации на предприятиях индустрии гостеприимства 13. Организационная культура и процесс ее формирования на предприятиях индустрии гостеприимства Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice.	Самостоятельная работа	2	20	ОПК-5 УК-2

### Раздел 3. Классификация методов принятия решений

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
3.1	Тема 1 Классификация методов (качественные и количественные) Сравнительный анализ методов Обзор инструментов Сравнение методов на примере кейсов	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5 УК-2
3.2	Тема 2 Статистические методы в принятии решений Регрессионный анализ Тестирование гипотез	Лекционные занятия	2	2	ОПК-5 УК-2
3.3	Тема 3 Искусственный интеллект и машинное обучение в принятии решений Обзор алгоритмов и их применение в принятии решений Case-study по использованию ИИ	Лекционные занятия	2	2	ОПК-5 УК-2
3.4	Тема 4 Принятие решений в условиях неопределенности и рисков Методы управления рисками Анализ рисков Монте-Карло и его применение	Лекционные занятия	2	2	ОПК-5 УК-2
3.5	Методы анализа и моделирования Качественные методы: Мозговой штурм Метод делфи SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) Количественные методы: Статистические методы (регрессия, корреляция) Операционные исследования Модели оптимизации (например, линейное программирование, целочисленное программирование) Анализ рисков и неопределенности Методы анализа рисков: Оценка и управление рисками Анализ сценариев Деревья решений и решающие матрицы Использование информационных технологий Программные инструменты: Построение моделей с помощью LibreOffice Calc и	Самостоятельная работа	2	24	ОПК-5 УК-2

	специализированных программ (например, R, Python, MATLAB) Системы поддержки принятия решений (DSS) и их компоненты Инновационные подходы Искусственный интеллект и машинное обучение: Изучение, как современные технологии могут улучшить процесс принятия решений. Big Data и аналитика: Как обширные данные и их анализ могут влиять на принятие более обоснованных решений.				
3.6	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	2	4	ОПК-5 УК-2

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Мишурова И. В., Перминов А. С., Карпова О. К.	Бизнес-анализ: учеб.-метод. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2012	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 65 экз.
2	Усенко Л. Н.	Бизнес-анализ деятельности организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по напр. подгот. 080100.68 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр")	М.: Альфа-М, 2013	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 97 экз.
3	Мишурова И. В.	Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2013	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 32 экз.
4	Орлов А. И.	Организационно-экономическое моделирование и инструменты менеджмента: монография	Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2009	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Шаймиева Э. Ш.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Казань: Познание (Институт ЭУП), 2014	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6	Полухина А. Н.	Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
7	Лисьев Г. А., Попова И. В.	Технологии поддержки принятия решений: учебное пособие	Москва: ФЛИНТА, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
8		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
9	Музипова, Ф. Р.	Стратегический менеджмент: методические указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата, обучающихся по специальности 080507 «менеджмент организации» по направлениям подготовки 080500, 080200 «менеджмент»	Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	ЭБС «IPR SMART»
10	Герасимов, В. В., Шерстяков, А. А., Яненко, Е. Н.	Креативные технологии менеджмента организации: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2014	ЭБС «IPR SMART»
11	Тхориков Б. А., Слинков А. М., Усманов Д. И., Семибратский М. В., Безнос Д. С.	Технологии менеджмента в условиях экономической нестабильности: монография	Москва: Библио-Глобус, 2016	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
12	Орлов, А. И.	Основы теории принятия решений: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
13	Орлов, А. И.	Теория принятия решений: учебник	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
14	Рутга, Н. А.	Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике: учебное пособие для бакалавров	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
15	Рутга, Н. А.	Теория игр и принятия решений: учебное пособие для бакалавров	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
16	Гладких, Т. В., Коробова, Л. А., Ивлиев, М. Н.	Программный инструментарий решения актуальных задач учета и управления: учебное пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2022	ЭБС «IPR SMART»
17	Зелепухин Ю. В., Шендерей П. Э.	Модели оптимизации управленческих решений: учебно-методическое пособие	Москва: Директ-Медиа, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
18	Мухина, И. С.	Технико-экономическое обоснование проектных решений при выполнении выпускных квалификационных работ: методическое пособие	Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022	ЭБС «IPR SMART»
19	Дебердиева, Е. М., Пленкина, В. В., Осиновская, И. В.	Обоснование управленческих решений по внедрению инструментов бережливого производства. Ч.1. Теоретический аспект: учебник	Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
20	Вавилова, А. С., Натальина, Т. В., Севостьянова, О. Г.	Принципы и методы исследований и принятия решений: практикум	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022	ЭБС «IPR SMART»
21	Ярушкина, Н. Г., Андреев, И. А., Желепов, А. С., Мошкин, В. С.	Принятие решений на основе анализа слабоструктурированных данных социальных сетей	Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
22	Титаренко, Б. П., Кондрашова, Е. В., Жеглова, Ю. Г.	Теория принятия решений: учебное пособие по направлениям подготовки 27.03.04 управление в технических системах, 27.03.01 стандартизация и метрология, 20.03.01 техносферная безопасность	Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2022	ЭБС «IPR SMART»
23	Морозова, Т. В.	Экономическое обоснование проектных решений. Теоретические аспекты инвестиционного проектирования: учебное пособие	Омск: Омский государственный технический университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
24	Генералова, С. В.	Методы и модели разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024	ЭБС «IPR SMART»
25	Зиятдинов, Н. Н., Лаптева, Т. В., Логина, И. В.	Основы теории принятия решений: учебно-методическое пособие	Казань: Издательство КНИТУ, 2023	ЭБС «IPR SMART»
26	Макрусев В. В., Волков В. Ф., Любкина Е. О.	Методы принятия управленческих решений: учебник	Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
27	Исаев А. А.	Теория принятия решения о покупке: учебное пособие	Москва: Директ-Медиа, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
28	Веретехина С. В., Кармицкий К. С., Лукашин Д. Д., Лягина Е. В., Махамашев Р. А., Медведева А. В., Симонов В. Л., Халюкин В. В.	Программирование, тестирование, проектирование, нейросети, технологии аппаратно-программных средств (практические задания и способы их решения): учебник	Москва: Директ-Медиа, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
29	Конопатов С. Н., Салиенко Н. В., Старожук Е. А.	Решение нестандартных инженерно-экономических задач посредством ТРИЗ: монография	Москва: Дашков и К°, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
30	Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б.	Управленческие решения: учебник	Москва: Дашков и К°, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

**5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

ИСС «КонсультантПлюс»

ИСС «Гарант»

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>**5.3. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

**5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

## 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений			
Знать методы управления проектами; этапы жизненного цикла проекта	Осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор и обработку данных необходимых деятельности предприятий сферы туризма	Соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к зачету (1-46), контрольные задания (1-2), доклад (1-15), презентация (1-46), деловая игра
Уметь разрабатывать и анализировать альтернативные варианты проектов для достижения намеченных результатов; разрабатывать проекты, определять целевые этапы и основные направления работ	Выявляет проблемы, проводит анализ и использует различных источники информации для проведения анализа и оценки разрабатываемых и реализуемых проектов в индустрии туризма	Полнота и содержательность ответа; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Вопросы к зачету (1-46), контрольные задания (1-2), доклад (1-15), презентация (1-46), деловая игра
Владеть навыками разработки проектов в избранной профессиональной сфере; методами оценки эффективности проекта, а также потребности в ресурсах	Выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования; оценка разрабатываемых и реализуемых проектов в индустрии туризма	Соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Вопросы к зачету (1-46), контрольные задания (1-2), доклад (1-15), презентация (1-46), деловая игра
ОПК-5: Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности			

Знать теоретико-методические основы анализа и оценки производственно-экономических показателей предприятий сферы туризма; принципы и методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия сферы туризма	Осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор и обработку данных необходимых деятельности предприятий сферы туризма	Соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к зачету (1-46), контрольные задания (1-2), доклад (1-15), презентация (1-46), деловая игра
Уметь принимать экономически обоснованные управленческие решения; рассчитывать и анализировать основные показатели деятельности предприятий сферы туризма; оценивать экономическое состояние предприятия и целесообразность принятия решения	Выявляет проблемы, проводит анализ и использует различных источники информации для проведения анализа и оценки разрабатываемых и реализуемых проектов в индустрии туризма	Полнота и содержательность ответа; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Вопросы к зачету (1-46), контрольные задания (1-2), доклад (1-15), презентация (1-46), деловая игра
Владеть навыками обеспечения экономической эффективности деятельности предприятий сферы туризма; инструментами оценки (в т.ч. специализированным ПО и цифровыми инструментами) степени экономической обоснованности принятия управленческих решений; навыками интерпретации результатов оценки экономической эффективности деятельности предприятий сферы туризма	Выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования; оценка разрабатываемых и реализуемых проектов в индустрии туризма	Соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Вопросы к зачету (1-46), контрольные задания (1-2), доклад (1-15), презентация (1-46), деловая игра

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

50-100 баллов (зачтено)

0-49 баллов (не зачтено)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### Вопросы к зачету

1. Определите функцию организации на предприятиях индустрии туризма
2. Опишите функцию мотивации на предприятиях индустрии туризма
3. Определите функцию контроля на предприятиях индустрии туризма
4. Раскройте особенности процесса управления предприятиями индустрии туризма

5. Определите ключевые фигуры процесса принятия управленческого решения на предприятиях индустрии туризма
6. Раскройте содержание конкретных функций процесса принятия решений
7. Раскройте содержание процедур процесса принятия решений
8. Сформулируйте содержание стратегического анализа в индустрии туризма
9. Опишите технологию конкурентного анализа в индустрии туризма. Приведите примеры
10. Раскройте процесс управления брендом организаций в составе маркетинговых мероприятий индустрии туризма
11. Опишите процессный подход к управлению, включая теорию и практику применения в индустрии туризма
12. Охарактеризуйте современные организационные структуры предприятий индустрии туризма
13. Обоснуйте возможность применения системы сбалансированных показателей на предприятиях индустрии туризма
14. Раскройте содержание понятий «миссия», «видение», «система целей». Приведите примеры из практики предприятий индустрии туризма
15. Поясните процесс бизнес-планирования, раскройте его содержание
16. Определите основные понятия и подходы ТРИЗ
17. Опишите ключевые показатели эффективности в индустрии туризма
18. Сформируйте принципы внедрения КРІ на предприятиях индустрии туризма
19. Раскройте понятие «эмоциональный интеллект»
20. Охарактеризуйте методы управления психологическим климатом на предприятиях индустрии туризма
21. Опишите стратегии управленческого взаимодействия
22. Раскройте сущность инструментов и техник успешной коммуникации
23. Раскройте способы борьбы с манипуляциями
24. Опишите классификацию манипуляционных воздействий
25. Определите сущность конфликта как феномена социальной и духовной жизни
26. Приведите примеры способов разрешения конфликтов на предприятиях индустрии туризма
27. Опишите стратегии и стили конфликтного взаимодействия
28. Раскройте методы оценки персонала в структуре кадровых процессов
29. Разъясните аспекты подбора и расстановки руководителей
30. Охарактеризуйте качественные методы принятия решений
31. Охарактеризуйте количественные методы принятия решений
32. Раскройте методы анализа рисков
33. Охарактеризуйте построение моделей с помощью Excel и специализированных программ
34. Охарактеризуйте Модель ожидаемой полезности
35. Охарактеризуйте Модель ограниченной рациональности
36. Охарактеризуйте Статистические методы в принятии решений
37. Охарактеризуйте искусственный интеллект и машинное обучение в принятии решений
38. Картирование интересов
39. Охарактеризуйте системы управления контентом (CMS)
40. Охарактеризуйте системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)
41. Методы, позволяющие оценить и оптимизировать маршруты путешествий для увеличения их привлекательности и удобства
42. Автоматизированные системы для управления продажи туристических услуг и онлайн-бронирования
43. Инструменты для контроля наличия номеров, билетов и других услуг
44. Охарактеризуйте использование веб-аналитики для понимания того, как клиенты взаимодействуют с сайтом
45. Стандартизация и оптимизация процессов в туристической компании для повышения эффективности
46. Методика анализа воздействия туристической деятельности на окружающую среду

**Критерии оценивания:**

– 50-100 баллов (зачтено) – минимальным критерием является наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике

– 0-49 баллов (не зачтено) – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## Комплект контрольных заданий

### Задание №1

Туроператор "Стар-Тревел" - активный субъект туристского рынка, непосредственно участвующий в планировании, разработке, продвижении и реализации туристского продукта по приемлемым ценам. Фирма имеет устойчивое положение на рынке. Объем реализации туристских путевок в 2003 г. увеличился и составил 658,3 тыс. руб. Была повышена заработная плата сотрудникам с 594 до 7 % от объема реализации. Офис "Стар-Тревел" расположен деловом центре города, поэтому аренда офисов всегда составляла большую часть затрат фирмы. Так как в ассортиментном портфеле фирмы есть заграничные туры, то руководством фирмы было принято решение предложить своим клиентам новую услугу по оформлению заграничных паспортов. Это нововведение получило положительную оценку клиентов. В наличии у оператора — агентская сеть. Около 200 агентств, расположенных на всей территории России, сотрудничают с туроператором "Стар-Тревел". В свою очередь, оператор вводит комиссионные в размере 1 00/0 для агентств. Также действует накопительная бонусная программа от объема продаж, что придает стимул для региональных агентств к сотрудничеству с туроператором. Будучи одним из крупных туристских операторов, действующих в области выездного туризма на российском рынке, "Стар-Тревел" уделяет особое внимание работе с регионами. Компания постоянно проводит семинары для сотрудников контрактных агентств, находящихся в различных регионах с целью более профессионального обслуживания клиентов на местах.

#### Вопросы и задания:

Выберите наиболее важные целевые группы рыночной коммуникации (целевые сегменты). Сформулируйте конкретные цели политики продвижения с учетом целевых сегментов. Какие средства продвижения Вы используете для влияния на выбранные целевые сегменты с учетом жизненного цикла товара? В каком соотношении Вы использовали бы виды продвижения? (разработайте структуру комплекса продвижения). Определите цели рекламной программы с учетом типа товара и выбранных целевых сегментов. Какие средства распространения рекламы Вы используете для обращения и влияния на выбранные целевые сегменты. Сформулируйте идею рекламного обращения с учетом специфики целевой аудитории. Определите конкретные носители рекламы и график их использования. Разработайте программу стимулирования товара в зависимости от типа целевой аудитории и возможностей торговой фирмы.

### Задание № 2

«Разработка рекламных текстов для размещения в прессе» Цели:

1. Изучить особенности рекламы в прессе.
2. Приобрести навыки и умения в разработке и оценке эффективности рекламных текстов для размещения в прессе.

Материалы и пособия для работы:

- примеры газетных и журнальных рекламных текстов.

Ознакомьтесь с ситуацией:

Турагентство "Сто дорог" активный субъект туристского рынка, непосредственно участвующий в продвижении и реализации туристского продукта по приемлемым ценам. С самого начала становления фирмы приоритет всегда уделялся внутреннему сектору туристского рынка. На данный момент фирма, благодаря своему богатому опыту в сфере туристского обслуживания, достигла весомых успехов в борьбе за лидирующие позиции в следующих направлениях туристского бизнеса: отдых и лечение в санаториях и пансионатах, детский отдых.

Объем реализации туров в 2004 г. составил 656,1 тыс. руб.

Офис фирмы расположен на центральной улице города. С 1 января 2005 г.

произошло резкое увеличение цен на услуги по содержанию этого офиса. Расходы по аренде увеличились на 1094 (в 2004 г. они составляли 20,4 тыс. руб.), оплата коммунальных услуг — на 80/0 (в 2004 г. они составляли 4,7 тыс. руб.). так же произошло увеличение расходов на амортизацию оборудования на 11 0/0.

На туристском рынке, на котором работает фирма "Сто дорог", в настоящее время наблюдается резкий рост конкуренции. Количество туристских фирм, выходящих на этот рынок, значительно увеличивается, открываются представительства крупных столичных турагентств.

**Выполните следующие задания:**

1. Сформулируйте основополагающие заявления для рекламного сообщения, позволяющие позиционировать товар.
2. Определите наиболее подходящий слоган для рекламного сообщения.
3. Напишите текст рекламного сообщения (20-25 строк) с учетом требований к рекламе в прессе.

**Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов – 25 баллов

– 20 - 25 баллов выставляется обучающемуся, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной темы дисциплины в соответствии с поставленными целями и задачами обучения; грамотное и логически стройное изложение материала при обосновании вывода;

– 14-19 баллов - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины

– 8-13 баллов - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

– 0-7 баллов - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

**Перечень тем для доклада**

1. Методы многокритериального принятия решений (MCDM)
2. Существующие в международной практике классификации гостиниц.
3. Рынок туристических услуг г. Ростова-на-Дону.
4. Применение методов управления на практических примерах.
5. Расчет себестоимости туристических услуг.
6. Транснациональные гостиничные, ресторанные цепи.
7. Основные концепции теории игр и их применение к стратегическим решениям
8. Инструменты и технологии для прогнозирования
9. Метод анализа иерархий: применение и порядок выполнения. Примеры использования АНР для выбора между альтернативами.
10. Определение и функции систем поддержки принятия решений. Примеры платформ и программного обеспечения DSS.
11. Обзор популярных программных инструментов для анализа и визуализации данных. Сравнение их функциональности и применения.
12. Основные методы MCDM: TOPSIS, AHP, ELECTRE и другие
13. Основы теории игр: понятия Nash Equilibrium и Dominated Strategies. Применение теории игр в экономике и управлении
14. Современные технологии в DSS: Big Data, облачные вычисления, искусственный интеллект.
15. Инструменты аналитики: BI-системы, дашборды и отчетность. Примеры успешного применения аналитики для принятия решений

**Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов – 25 баллов.

– 20-25 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

– 14-19 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

– 8-13 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

– 0-7 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

## Темы презентаций

1. Примеры применения ИИ в бизнесе: чат-боты, рекомендации и прогнозирование.
2. Возможности и ограничения ИИ в области принятия решений
3. Основы блокчейна и его влияние на прозрачность и достоверность данных.
4. Применение блокчейна для принятия решений в цепочках поставок и финансовых системах.
5. Кейс: успешные проекты, использующие блокчейн для улучшения принятия решений
6. Понятие цифрового двойника и его применение в различных отраслях.
7. Примеры использования цифровых двойников в туризме и индустрии гостеприимства
8. Как цифровые двойники помогают в оптимизации процессов и принятии решений
9. Обзор популярных инструментов визуализации (Tableau, Power BI, D3.js и др.)
10. Виды DSS: технологические, управленческие, экспертные системы.
11. Основные методы предсказательной аналитики: регрессионный анализ, временные ряды.
12. Применение предсказательной аналитики для оценки рисков и возможностей
13. Тенденции и инновации, которые влияют на принятие решений
14. Системная диагностика организации
15. Построение систем управления развитием
16. Информационно-аналитические системы управления
17. Механизмы управления организационным поведением»
18. Пирамида менеджмента. Роли менеджеров различных уровней в управлении организацией.
19. Внешняя среда организации и её анализ. PEST – анализ.
20. Внутренняя среда организации и её анализ. SWOT- анализ.
21. Понятие и виды целей организации. Процесс целеполагания. SMART – анализ и качество формулирования целей.
22. Понятие миссии, стратегии, тактики достижения результатов организации
23. Управленческий цикл. Основные функции менеджмента.
24. Содержание функций управления: анализ среды, прогнозирование. Используемые методы.
25. Содержание функций управления: принятие управленческого решения, планирование. Используемые методы.
26. Содержание функций управления: организация. Основные типы организационных структур управления. Используемые методы.
27. Содержание функций управления: координация деятельности в организации; система контроля в организации, сущность, задачи, виды контроля. Используемые методы.
28. Ф.У.Тейлор – основоположник школы научного управления. Раскрыть содержание и значение концепций Ф.У.Тейлора для практики менеджмента.
29. А. Файоль - основоположник школы административного управления. Раскрыть содержание и значение принципов А. Файоля для практики менеджмента.
30. Принципы производительности труда Г. Эмерсона.
31. Школа человеческих отношений Э. Мейо. Содержание подходов бихевиористов, гуманистического подхода.
32. Современные подходы к управлению: количественный, ситуационный, системный, процессный, ресурсный.
33. Социальное партнёрство как способ управления трудовым коллективом.
34. Понятие стиля управления руководителя. Одномерные стили управления.
35. Двумерные стили управления Р. Лайкерта. Решётка Блейка-Моутон.
36. Понятие мотивации. Мотивационный процесс и его этапы.
37. Содержательные теории мотивации, их сущность.
38. Процессуальные теории мотивации, их сущность.
39. Методы управления персоналом и их особенности в различных сферах деятельности.
40. Понятие конфликта, основные виды конфликтов. Причины конфликтов в коллективе.
41. Основные способы разрешения конфликтов в коллективе.
42. Понятие национальной и корпоративной культуры. Содержание и состав элементов корпоративной культуры.
43. Структура корпоративной культуры по Э. Шейну. Понятие субкультур организации и их характеристики.
44. Классификация культур по Г. Хофстеде, Ч. Хенди. Неконфликтующая субкультура, контркультура.
45. Раскрыть понятие эффективности менеджмента организации
46. Основные направления оценки эффективности менеджмента организации. Содержание оцениваемых показателей.

### Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов – 25 баллов.

– 20-25 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно, а также максимально широко использует технические возможности программных продуктов и разнообразные формы представления информации.

– 14-19 баллов, если раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса

– 8-13 баллов, если обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты

– 0-7 баллов, если не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

### Деловая игра

Группа делится на 3 подгруппы.

Одна из подгрупп является учреждением здравоохранения (центральной районной больницей г. Ростова-на-Дону). Перед группой поставлена задача: определиться с руководящим составом учреждения, предложить свой вариант финансовых показателей (отчетность заполнить самостоятельно), дать краткую характеристику своего учреждения (историческая справка, основные конкуренты, спектр предлагаемых услуг и ценовая позиция).

Вторая подгруппа является аудиторской фирмой. Перед ними поставлена задача: представить свою структуру управления, провести опрос руководителей (сотрудников) и анализ показателей эффективности деятельности предприятия экспертным путем, оценить конкурентное преимущество, финансовое положение, привлекательность отрасли и стабильность среды (таблица 1-4).

Третья подгруппа является консалтинговым агентством, которое должно представить свою структуру управления, дать рекомендации по стратегии развития, предложить ключевые факторы роста, разработать систему мониторинга показателей, дать их (условные) плановые и нормативные значения.

Таблица 1 - Показатели конкурентного преимущества ЦРБ г. Ростова-на-Дону

Показатель	Количественная оценка от 0 до 6	Качественная оценка
Доля рынка		
Качество услуг		
Формулировка стратегии		
Отличительны особенности		
Приверженность потребителей		
Развитие услуг		
Управление знаниями		
Квалификация и мотивация персонала		

Среднее значение – max балл=A

Для того, чтобы отложить по оси с отрицательными значениями

Оценка проводится на основе данных опроса руководителей (сотрудников) по 6-ти бальной шкале

Таблица 2 - Показатели финансового положения ЦРБ г. Ростова-на-Дону

Показатель	Количественная оценка от 0 до 6	Качественная оценка
Отдача на вложения		
Финансовый рычаг		
Ликвидность		
Степень удовлетворения потребностей в капитале		
Поток платежей в пользу больницы		

Барьеры выходя с рынка		
Рискованность компании		
Оборачиваемость запасов		

Рассчитываем только среднее значение, так как только оси с положительными значениями

Таблица 3 - Показатели стабильности внешней среды деятельности

Показатель	Количественная оценка от 0 до 6	Качественная оценка
Технологические изменения		
Вариация спроса		
Темп инфляция		
Разброс цен конкурирующих услуг		
Барьеры входа на рынок		
Давление конкурентов		
Эластичность спроса		

Среднее значение – max балл=A

Для того, чтобы отложить по оси с отрицательными значениями

Оценка проводится на основе данных опроса руководителей (сотрудников) и оценке экономической ситуации, по 6-ти бальной шкале

Таблица 4 - Показатели привлекательности отрасли консультационных услуг

Показатель	Количественная оценка от 0 до 6	Качественная оценка
Скорость роста		
Потенциальная прибыльность		
Концентрация конкурентов		
Издержки на переключение		
Каналы распределения		
Цена входа		
Барьеры входа на рынок		
Концентрация конкурентов		

Ось положительная, поэтому рассчитывается только среднее значение

Оценка осуществляется на основе опросных данных и анализа экономической ситуации по отрасли, и статистической отчетности

Далее аудиторская фирма строит график, характеризующий конкурентную позицию ЦРБ г. Ростова-на-Дону. Пишет экспертное заключение и представляет его на согласование первой подгруппе. В заключении кроме выводов должны быть рекомендации по стратегии, ключевые факторы успеха.

### Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов – 25 баллов.

– 20-25 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

– 14 -19 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

– 8 -13 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

– 0-7 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы,

демонстрирует отсутствие вариантов решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются темы представленных разделов, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки описания и анализа основных технологических процессов на гостиничных предприятиях.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством решения контрольных заданий. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### Методические материалы необходимые для проведения деловой игры

Метод SPASE предполагает оценку положения организации в соответствии с 4-мя группами факторов:

- 1) финансовое положение. Финансовое положение оценивается от 0 до 6 (0 – слабое финансовое положение, 6 – сильное, 4 – выше среднего, 3 – среднее, 2 – несбалансированное);
  - 2) конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество оценивается от 0 до 6 (0 – малое конкурентное преимущество, 2 – недостаточное, 3 – среднее, 4 – существенное, 5 – высокое, 6 – максимальное значение) и затем переводится в отрицательное значение путем вычитания 6 баллов из полученного положительного значения;
  - 3) стабильность среды. Стабильность среды оценивается от 0 до 6 баллов (0 – нестабильная среда, 3 – средний уровень стабильности, 6 – стабильная среда) и затем переводится в отрицательное значение путем вычитания 6 баллов из полученного среднего значения;
  - 4) привлекательность отрасли. Оценивается от 0 до 6 баллов (0 – отрасль непривлекательная, 6 – привлекательная)
- Каждая группа факторов определяется в бальной оценке, на основании которой строится график, характеризующий стратегическое положение организации. В зависимости от вида полученного графика организацию можно отнести к одной из 4-х стратегических позиций: агрессивная, конкурентная, консервативная, защитная. Далее даются рекомендации относительно последующего развития и выделяются ключевые факторы роста.

Далее представлена модель SPASE. Подробное описание стратегий дано Евремовым В. С. «Стратегия бизнеса. концепция и методы планирования» М.: Финпресс, 1998г.

финансовое положение предприятия



Стабильность среды деятельности