



**УТВЕРЖДЕНО:**

Ученым советом высшей школы  
туризма и гостеприимства  
Протокол №3 от 23 октября 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.0.9 ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКОЙ  
ИНДУСТРИИ***

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –  
программы *магистратуры***

**по направлению подготовки: *43.04.02 ТУРИЗМ***

**направленность (профиль): *Государственное регулирование сферы туризма***

**Квалификация: *магистр***

***Год начала подготовки 2021***

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>к.э.н., доцент Ухина Т.В.</i>

***Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ОПОП:***

Должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Директор Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>д. э. н. профессор Бушуева И.В.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля) Б1.В.ДВ.1.1 «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристической индустрии»

Дисциплина Б1.0.9 «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристической индустрии» является частью первого блока программы магистратуры 43.04.02 Туризм, направленности (профиля): «Государственное регулирование сферы туризма» и относится к обязательной части программы.

Изучение дисциплины базируется на комплексе знаний об основах риск-менеджмента, бизнес-процессах на производствах, полученных в ходе обучения на бакалавриате, а также в ходе изучения дисциплины Технологии проектирования и управление проектами в туризме

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника, которыми он должен обладать:

- ОПК-5 – способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений, в части индикаторов достижения компетенции ОПК-5.1 (применяет технологии и методы стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма), ОПК-5.2 (обеспечивает обоснование, разработку и внедрение экономических стратегий и приоритетных направлений деятельности предприятий сферы туризма), и ОПК-5.3 (оценивает эффективность управленческих решений на различных уровнях управления туристической деятельностью);
- ПКО-3 – способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы туризма, в части индикаторов достижения компетенции ПКО-3.1 (обосновывает планы и проекты по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы туризма), и ПКО-3.2 (разрабатывает программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодолевать сопротивление их внедрению).

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с оптимизацией управляющих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов, функционирующих в организациях, отраслях и на уровне экономики, содержит два раздела.

Первый раздел «Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях» охватывает круг вопросов, связанных с характеристикой основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих), возникающих в процессе деятельности организации, характерных для отраслей и макроэкономики, выявлением особенностей данных бизнес-процессов и факторов, определяющих их эффективность, а также характеристикой основных параметров оценки бизнес-процессов различного уровня.

Второй раздел «Практика управления бизнес-процессами различных уровней» предполагает овладение навыками поиска путей оптимизации бизнес-процессов, в т.ч. при разработке различных функциональных стратегий, планов и программ развития на уровне предприятия, отрасли и макроэкономики, а также оценки организационных изменений бизнес-процессов.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в третьем семестре. По дисциплине предусмотрено проведение учебных занятий следующих видов: лекций (24 часа), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; занятий



семинарского типа (24 часов) в форме семинаров (2 часа) – семинар-собеседование, практических занятий (22 часа) - деловых игр, разборов конкретных ситуаций, индивидуальных и групповых проектов, а также выездных занятий на специализированных выставках; самостоятельной работы обучающихся (72 часов), групповые и индивидуальные консультации (22 часов).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме защиты индивидуальной контрольной работы и защиты индивидуального проекта; промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой (3 семестр), проведение которого предусматривает письменное тестирование.

На заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в третьем и четвертом семестрах. По дисциплине предусмотрено в третьем семестре проведение учебных занятий следующих видов: лекций (2 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; самостоятельной работы обучающихся (32 часа), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).

По дисциплине предусмотрено в четвертом семестре проведение учебных занятий следующих видов: занятия лекционного типа (6 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; занятий семинарского типа (6 часов) в форме семинаров (2 часа) – семинар-собеседование, практических занятий (4 часа) - деловых игр, разборов конкретных ситуаций, индивидуальных и групповых проектов, а также выездных занятий на специализированных выставках; самостоятельной работы обучающихся (92 часа), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме защиты индивидуальной контрольной работы и защиты индивидуального проекта; промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой (4 семестр), проведение которого предусматривает письменное тестирование.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при подготовке к ГИА.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	ОПК-5	способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений
1.1	ОПК-5.1	применяет технологии и методы стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма
1.2	ОПК-5.2	обеспечивает обоснование, разработку и внедрение экономических стратегий и приоритетных направлений деятельности предприятий сферы туризма
1.3	ОПК-5.3	оценивает эффективность управленческих решений на различных уровнях управления туристской деятельностью
2	ПКО-3	Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы туризма
2.1	ПКО-3.1	обосновывает планы и проекты по реформированию и



		реструктуризации деятельности предприятий сферы туризма
2.2	ПКО-3.2	разрабатывает программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодолевать сопротивление их внедрению

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП:

Дисциплина «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристской индустрии» является частью первого блока программы магистратуры 43.04.02 Туризм, направленности (профиля): «Государственное регулирование сферы туризма» и относится к обязательным дисциплинам программы.

Изучение дисциплины базируется на знании концептуальных основ и методологических аспектов управления бизнес процессами, полученных в рамках программы бакалавриата, а также следующих дисциплин: на очной форме обучения формирование компетенций начинается при изучении дисциплин: Современные подходы к организационно-управленческой деятельности, Стратегическое и программно-целевое управление туризмом, Технологии проектирования и управление проектами в туризме; заканчивается ГИА.

На заочной форме обучения формирование компетенций начинается при изучении дисциплин: Современные подходы к организационно-управленческой деятельности, стандарты гостеприимства, Стратегическое и программно-целевое управление туризмом, технологии проектирования и управления проектами в туризме; заканчивается ГИА.

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы/ 144 акад. часов.

*(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)*

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>72</b>	-	-	<b>72</b>	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
.1	Занятия лекционного типа	24	-	-	24	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	-	-	24	-
	Семинары	22	-	-	22	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	2	-	-	2	-
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>22</b>	-	-	<b>22</b>	-
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)</b>	<b>2</b>	-	-	<b>2</b>	-
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>72</b>	-	-	<b>72</b>	-
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час з.е.</b>	<b>144</b>	-	-	<b>144</b>	-
		<b>4</b>	-	-	<b>4</b>	-



Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>20</b>	-	-	<b>4</b>	<b>14</b>
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	-	-	2	6
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	6	-	-	-	6
	Семинары	2	-	-	-	2
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	4	-	-	-	4
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	-	-	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>124</b>	-	-	<b>32</b>	<b>92</b>
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час з.е.</b>	<b>144</b>	-	-	-	<b>144</b>
		<b>4</b>	-	-	-	<b>4</b>



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Для очной формы обучения:**

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях	1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих)	2	Лекция-презентация			2	семинар - собеседование		-	2	групповая	10	Подготовка докладов



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
1.2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях	4	Лекция-дискуссия	4	Case-study	-	-	-	-	2	групповая	7	Подготовка к решению case-study Обработка полученных данных на выездном занятии
1.3. Факторы эффективности бизнес-процессов	2	Лекция-дискуссия	2	Case-study	-	-	-	-	2	групповая	15	Подготовка к участию в деловой игре



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
1.4. Параметры оценки бизнес-процессов	4	Проблемная лекция	4	Case-study	-	-	-	-	4	групповая	10	Подготовка к решению case-study	
Текущий контроль		Решение кейсов, контрольная точка №1 Разработка кейсов, контрольная точка № 2											
2. Практика управления бизнес-процессами	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов	6	Лекция-дискуссия	4	Case-study	-	-	-	-	4	групповая	10	Подготовка к решению case-study





Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
2.2. Разработка планов и программ развития предприятия гостиничного бизнеса	2	Проблемная лекция	4	Case-study	-	-	-	-	4	Групповая	10	Подготовка к решению case-study и коллоквиуму
2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	4	Проблемная лекция	4	Деловая игра	-	-	-	-	4	Групповая	10	Выполнение домашнего задания Подготовка к деловой игре



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения									
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы		
Текущий контроль		Контрольная работа, контрольная точка №3 Итоговый проект, контрольная точка №4									
Промежуточная аттестация (экзамен) - 2 часа											



Для заочной формы обучения:

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях	1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих)	2	Лекция-презентация			2	семинар - собеседование презентациями	-	-		2	10	Подготовка докладов и презентаций к семинару



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы			Консультации, акад. часов
1.2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях	1	Лекция-дискуссия	0,5	Case-study	-	-	-	-	-	-	14	Подготовка к решению case-study
1.3. Факторы эффективности бизнес-процессов			0,5	Case-study	-	-	-	-	-	-	20	Подготовка к участию в деловой игре



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
1.4. Параметры оценки бизнес-процессов	1	Проблемная лекция	1	Case-study	-	-	-	-	-	-	20	Подготовка к решению case-study	
Текущий контроль		Решение кейсов, контрольная точка №1 Разработка кейсов, контрольная точка №2											



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации
2. Практика управления бизнес-процессами различных уровней»	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия	1		1	Case-study	-	-	-	-			20	Подготовка к решению case-study
	2.2. Разработка планов и программ развития предприятия, отрасли, региона	1	Проблемная лекция	0,5	Case-study	-	-	-	-			20	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, академических часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, академических часов			Форма проведения консультации
	2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	2	Лекция-презентация,	0,5	Деловая игра	-	-	-	-	2	групповая	20	Выполнение домашнего задания Подготовка к деловой игре
Текущий контроль		Контрольная работа, контрольная точка №3 Итоговый проект, контрольная точка №4											
Промежуточная аттестация (экзамен) - 2 часа													



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	<b>Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных</b> Тема 1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов- 10 часов (очная форма обучения), 10 часов (заочная форма обучения) Тема 1.2. Особенности бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии- 7 часов (очная форма обучения), 14 часов (заочная форма обучения) Тема 1.3. Факторы эффективности бизнес-процессов- 15 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения) 1.4. Параметры оценки бизнес-процессов-10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)	1.Елиферов Б.Г. Регламентация и управление.- М.: ИНФРА-М, 2020. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=347242">https://znanium.com/catalog/document?id=347242</a> 2.Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М.Абдикеева - М.: ИНФРА-М, 2019. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=201963">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=201963</a> 3.Шенталер Ф.Я.Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты. – альпина Паблишер, 2019. Режим доступа <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=352360">https://znanium.com/catalog/document?id=352360</a> 4. Хлевная Е.А.Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации.. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2020. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=352249">https://znanium.com/catalog/document?id=352249</a> 5. Цзен Мин. Alibaba и умный бизнес будущего: как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию.Альпина Паблишин.,2019, - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=352349">https://znanium.com/catalog/document?id=352349</a>
2	<b>Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами различных уровней</b> 2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии- 10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения) 2.2. Разработка планов и программ развития предприятий туристской индустрии- 10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)	1.Елиферов Б.Г. Регламентация и управление.- М.: ИНФРА-М, 2020. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=347242">https://znanium.com/catalog/document?id=347242</a> 2.Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М.Абдикеева - М.: ИНФРА-М, 2019. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=201963">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=201963</a> 3.Шенталер Ф.Я.Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты. – альпина Паблишер, 2019. Режим доступа <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=352360">https://znanium.com/catalog/document?id=352360</a> 4. Хлевная Е.А.Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации.. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2020. - ЭБС Znanium.com.





2.3. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков-10 часа (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)	Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=352249">https://znanium.com/catalog/document?id=352249</a> 5. Цзен Мин. Alibaba и умный бизнес будущего: как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию. Альпина Паблишинг., 2019, - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=352349">https://znanium.com/catalog/document?id=352349</a>
---	--



## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

## 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции и ее содержание	Индикаторы освоения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или её части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	<b>ОПК-5.</b> Способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений	<b>ОПК-5.1.</b> Применяет технологии и методы стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма	1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях сервисной экономики	о возможных отклонениях, возникающих в бизнес-процессах в сфере сервиса, туристской работы и туристской индустрии, методы стратегического анализа деятельности предприятий	принимать управленческие решения по устранению нестандартных ситуаций в сфере туристской работы, использовать технологии стратегического анализа	навыками выявления нестандартных ситуаций, возникающих в бизнес-процессах в сфере туристской работы и туристской индустрии, применения технологий и методов стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма
2		<b>ОПК-5.2.</b> Обеспечивает обоснование, разработку и внедрение экономических стратегий и приоритетных направлений деятельности предприятий сферы туризма	2. Практика управления бизнес-процессами на предприятиях сферы экономики услуг	пути оптимизации бизнес-процессов предприятия, стили, методы, формы, приемы и стратегии управления предприятием сферы туризма	использовать стили руководства в управлении предприятием, определять, внедрять и использовать экономические стратегии и приоритетные направления деятельности предприятий сферы туризма	приемами искусства управления предприятием сферы туризма, разработки и внедрения экономических стратегий и приоритетных направлений деятельности предприятий сферы туризма



№ п/п	Индекс компетенции и ее содержание	Индикаторы освоения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или её части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
3		<b>ОПК-5.3.</b> Оценивает эффективность управленческих решений на различных уровнях управления туристской деятельностью	1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях экономики впечатлений	факторы эффективности бизнес-процессов в части приемов и методов работы с персоналом, методики оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии	применять приемы и методы работы с персоналом, различные методики оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих управленческих решений на различных уровнях управления туристской деятельностью
4	<b>ПКО-3.</b> Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы туризма	<b>ПКО-3.1.</b> Обосновывает планы и проекты по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы туризма	2. Практика управления бизнес-процессами на предприятиях сферы экономики впечатлений	особенности и технологии разработки планов и программ развития предприятия, приемы технико-экономического обоснования проектирования бизнес-процессов и оценки рисков, концептуальные основы реформированию и реструктуризации деятельности туристско-экскурсионного предприятия	применять технологии разработки планов и программ развития предприятия, приемы технико-экономического обоснования путей реформирования и реструктуризации деятельности предприятия, проектирования бизнес-процессов, оценивать риски туристско-экскурсионного предприятия	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов туристско-экскурсионного предприятия в направлении его реформирования и реструктуризации, определения приоритетных направлений развития
5		<b>ПКО-3.2.</b> Разрабатывает программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодолевать сопротивление их внедрению	1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях экономики впечатлений	особенности бизнес-процессов туристско-экскурсионных предприятий, методы анализа и поиска принятия управленческих решений	применять методы анализа принятия управленческих решений в деятельности предприятий туристской индустрии, разрабатывать и внедрять программы изменений на предприятиях сферы туризма	приемами поиска и анализа принятия управленческих решений, навыками разработки программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодоления сопротивления их внедрению

**7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p>Знание возможных отклонений, возникающих в бизнес-процессах в сфере сервиса, туристской работы и туристской индустрии, методов стратегического анализа деятельности предприятий.</p> <p>Умение принимать управленческие решения по устранению нестандартных ситуаций в сфере туристской работы, использовать технологии стратегического анализа.</p> <p>Владение навыками выявления нестандартных ситуаций, возникающих в бизнес-процессах в сфере туристской работы и туристской индустрии, применения технологий и методов стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма</p>	семинар - заслушивание и обсуждение докладов с презентациями (ЗСТ-1)	<p>Обучающийся демонстрирует знание возможных отклонений, возникающих в бизнес-процессах в сфере сервиса, туристской работы и туристской индустрии, методов стратегического анализа деятельности предприятий.</p> <p>Демонстрирует умение принимать управленческие решения по устранению нестандартных ситуаций в сфере туристской работы, использовать технологии стратегического анализа.</p> <p>Обучающийся демонстрирует владение практическими навыками выявления нестандартных ситуаций, возникающих в бизнес-процессах в сфере туристской работы и туристской индустрии, применения технологий и методов стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма</p>	Формирование навыков применения технологий и методов стратегического анализа деятельности предприятий индустрии туризма
<p>Знание путей оптимизации бизнес-процессов предприятия, стилей, методов, форм, приемов и стратегий управления предприятием сферы туризма.</p> <p>Умение использовать стили руководства в управлении предприятием, определять, внедрять и использовать экономические стратегии и приоритетные направления деятельности предприятий сферы туризма.</p> <p>Владение приемами искусства управления предприятием сферы туризма, разработки и внедрения экономических стратегий и приоритетных</p>	семинар - заслушивание и обсуждение докладов с презентациями (ЗСТ-4, 5)	<p>Обучающийся демонстрирует знание путей оптимизации бизнес-процессов предприятия, стилей, методов, форм, приемов и стратегий управления предприятием сферы туризма.</p> <p>Демонстрирует умение использовать стили руководства в управлении предприятием, определять, внедрять и использовать экономические стратегии и приоритетные направления деятельности предприятий сферы туризма.</p> <p>Обучающийся демонстрирует владение приемами</p>	Закрепление способности обосновывать, разрабатывать и внедрять экономические стратегии и определять приоритеты направлений



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
направлений деятельности предприятий сферы туризма		искусства управления предприятием сферы туризма, разработки и внедрения экономических стратегий и приоритетных направлений деятельности предприятий сферы туризма	деятельности предприятий сферы туризма
Знание факторов эффективности бизнес-процессов в части приемов и методов работы с персоналом, методик оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии. Умение применять приемы и методы работы с персоналом, различные методики оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии. Владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих управленческих решений на различных уровнях управления туристской деятельностью	занятие семинарского типа (ЗСТ-3)	Обучающийся демонстрирует знание факторов эффективности бизнес-процессов в части приемов и методов работы с персоналом, методик оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии. Демонстрирует умение применять приемы и методы работы с персоналом, различные методики оценки качества и результативности труда персонала предприятия туристской индустрии. Обучающийся демонстрирует владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих управленческих решений на различных уровнях управления туристской деятельностью	Формирование навыков оценки эффективности управленческих решений на различных уровнях управления туристской деятельностью
Знание особенностей и технологий разработки планов и программ развития предприятия, приемов технико-экономического обоснования проектирования бизнес-процессов и оценки рисков, концептуальных основ реформирования и реструктуризации деятельности туристско-экскурсионного предприятия. Умение применять технологии разработки планов и программ развития предприятия, приемы технико-экономического обоснования путей реформирования	занятие семинарского типа (ЗСТ-6)	Обучающийся демонстрирует знание особенностей и технологий разработки планов и программ развития предприятия, приемов технико-экономического обоснования проектирования бизнес-процессов и оценки рисков, концептуальных основ реформирования и реструктуризации деятельности туристско-экскурсионного предприятия. Демонстрирует умение применять технологии	Формирование навыков обоснования планов и проектов по реформированию и реструктуризации



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
и реструктуризации деятельности предприятия, проектирования бизнес-процессов, оценивать риски туристско-экскурсионного предприятия. Владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов туристско-экскурсионного предприятия в направлении его реформирования и реструктуризации, определения приоритетных направлений развития		разработки планов и программ развития предприятия, приемы технико-экономического обоснования путей реформирования и реструктуризации деятельности предприятия, проектирования бизнес-процессов, оценивать риски туристско-экскурсионного предприятия. Обучающийся демонстрирует владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов туристско-экскурсионного предприятия в направлении его реформирования и реструктуризации, определения приоритетных направлений развития	деятельности предприятий сферы туризма
Знание особенностей бизнес-процессов туристско-экскурсионных предприятий, методов анализа и поиска принятия управленческих решений. Умение применять методы анализа принятия управленческих решений в деятельности предприятий туристской индустрии, разрабатывать и внедрять программы изменений на предприятиях сферы туризма. Владение приемами поиска и анализа принятия управленческих решений, навыками разработки программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодоления сопротивления их внедрению	занятие семинарского типа (ЗСТ-2)	Обучающийся демонстрирует знание особенностей бизнес-процессов туристско-экскурсионных предприятий, методов анализа и поиска принятия управленческих решений. Демонстрирует умение применять методы анализа принятия управленческих решений в деятельности предприятий туристской индустрии, разрабатывать и внедрять программы изменений на предприятиях сферы туризма. Обучающийся демонстрирует владение приемами поиска и анализа принятия управленческих решений, навыками разработки программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодоления сопротивления их внедрению	Закрепление способности разрабатывать программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодолевать сопротивление их внедрению



Контроль успеваемости студентов по дисциплине строится на балльно-рейтинговой системе и заключается в суммировании баллов, полученных студентом по результатам текущего контроля и итоговой работы.

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по дисциплине устанавливаются мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

### **Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации**

В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80 балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях. Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

-посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);

-текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:

1 задание текущего контроля (0-10 баллов)

2 задание текущего контроля (0-10 баллов)

3 задание текущего контроля (0-10 баллов)

4 задание текущего контроля (0-15 баллов);

Результаты текущего контроля успеваемости при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации следующим образом.

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.

Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:

71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;

62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;



51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;

50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.

Технология выставления итоговой оценки, в том числе перевод в итоговую 5-балльную шкалу оценки определяется следующим образом:

Перевод рейтинговых баллов в итоговую 5 – балльную шкалу оценку осуществляется в соответствии с таблицей.

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3 (удовлетворительно)	15	20	77-90	4 (хорошо)
51-61	Допуск к зачету/экзамену		11	20	62-75	3 (удовлетворительно)
					76-81	4 (хорошо)
50 и менее	Не допуск к зачету, экзамену					

\* при условии выполнения всех заданий текущего контроля успеваемости

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**

*Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Решение кейсов»*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;





	<ul style="list-style-type: none"><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений;</li><li>- разработана интеллект-карта, раскрывающая сущность кейса, логическое изложение проблемы и ее решения</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	маx 10 баллов
<b>«4», если (9 – 10) баллов</b>	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
<b>«3», если (5 – 8) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе.</li></ul>
<b>«2», если (0) баллов</b>	-кейс не решен, неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

*Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Разработка кейса»*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке кейсов**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	Разработанный кейс включает в себя характеристику объекта исследования, описание проблемной ситуации, изложение необходимой информации для решения проблемы, систематизацию и изложение данной проблемы так, чтобы другие студенты были подведены к возможному решению данной проблемы, подготовлены ключевые вопросы к исследуемой проблеме, подготовлены доклад и презентация. Приложен свой вариант решения разработанного кейса. Представлена презентация 15-18 слайдов.
<b>Показатели оценки</b>	маx 10 баллов
<b>«4», если (9 – 10) баллов</b>	полный, обоснованный вариант кейса с применением необходимых источников, данных, соблюдением всех критериев оценки, обоснованный вариант решения разработанного кейса. Презентация 15-18 слайдов.
<b>«3», если (5 – 8) баллов</b>	Недостаточная информация для решения разработанного кейса, презентация менее 15



	слайдов.
«2», если (0) баллов	Кейс не разработан или проблемная ситуация малоинформативна, ключевые вопросы не в полной мере соответствуют изложенной проблеме, не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений. Отсутствует презентация.

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**

*Средство оценивания – контрольной работы*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении контрольных заданий**

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«4», если раскрыта теоретическая сущность вопросов, даны понятия и определения, приведены примеры
	«3», если раскрыта теоретическая сущность вопросов, даны понятия и определения, приведены примеры, допущена одна ошибка или неточность в определении
	«2», если теоретическая сущность вопросов не раскрыта, студент не знает ответа на вопросы

*Средство оценивания – итоговый проект*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке проекта**

оцен ка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, в проекте прописаны все необходимые элементы, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, отражены этапы и элементы разработки проекта, сроки реализации, эффективность проекта.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко обосновывает актуальность проекта;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для</li></ul>



«4»		анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы .	– обучающийся показывает полное знание программного материала; – в разработке проекта допускает некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«2»	Содержание проекта не соответствует рекомендациям, отсутствует практическая направленность, не рассчитана эффективность проекта. В проекте не прописаны все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно обосновывать содержание и этапы разработки проекта, допускает грубые ошибки в разработке проекта – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

**7.3. 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.**



Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	1	Решение кейсов	Решение кейсов и разбор конкретных ситуаций могут проводиться индивидуально и в группах. Студенту (там) нужно ответить на все вопросы/задания кейса/ситуации. Ответ должен быть обоснован. В аргументации ответов следует использовать положения проектного управления для сервисной среды. Студент должен продемонстрировать навыки проектирования сервисной среды, готовность к совершенствованию сервисной и предпринимательской деятельности. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 4 недели семестра.
7	1	Разработка кейса	Разработка кейса включает в себя: ознакомление с ситуацией; определение проблемы; сбор необходимой информации для решения проблемы; систематизацию и изложение данной проблемы так, чтобы подвести других обучающихся к возможному решению данной проблемы; подготовка ключевых вопросов по исследуемой проблеме; подготовка доклада и презентации. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 7 недели семестра.
9	1,2	Контрольная работа	- раскрывает поставленные вопросы; - использованы современные научные методы исследований, актуальная информация, современные информационные технологии; - отвечает следующим критериям: - аргументированность выводов (способность к анализу и сравнениям, способность достижения заданного уровня качества); - обоснованность и разноплановость предложенных подходов и определений (восприятие



			<p>установок и объяснений преподавателя, владение материалом, умение пользоваться учебной, учебно-методической и научной литературой, подготовленность к занятию);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- форма представления материала (владение культурой и навыками презентации);</li><li>- объем работы 5-6 стр. А4, 12 TNR, 1,5 интервал.</li><li>- имеет титульный лист, содержание, список литературы, сноски и т.д.;</li><li>- требования к плагиату – 80%.</li></ul> <p>Срок сдачи - до 18.00 пятницы 7 недели семестра</p>
11	2	Итоговый индивидуальный проект	<p>Проект должен раскрывать выбранную тему и соответствовать требованиям к оформлению письменных работ, иметь титульный лист, содержание, список литературы, сноски и т.д. Максимальный объем доклада 25 стр. А4, 14 TNR, 1 интервал. В проекте должны быть отражены все фазы проекта, описаны поэтапно все области знаний управления проектом, задействованные в рамках разрабатываемого проекта, а также последовательно описаны все группы процессов. К проекту необходимо приложить планы, необходимые для решения поставленной цели проекта. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 9 недели семестра.</p>

### Оценочные средства текущего контроля

#### Текущий контроль № 1

#### Задание на решение учебного кейса № 1

#### «Закрытая крепость»

В пограничном с Эстонией городе – Ивангороде – находятся уникальные достопримечательности такие, как Ивангородская крепость XV в., Троицкая церковь барона Штиглица, не имеющий аналогов в России музей иллюстратора Ивана Билибина. Посмотреть на эти и многие другие достопримечательности города ежегодно приезжают десятки тысяч туристов в год (в среднем 50 тыс.чел).

Большинство туристов путешествует на автомобиле. Однако попасть в Ивангород для автотуристов становится серьезной проблемой. Ивангород является



пограничным городом, поэтому въезд в него осуществляется только по пропускам. Они выдаются на погранично контрольно-пропускном пункте, расположенном на въезде в город

Получение пропуска занимает очень много времени и отнимает много нервов у туристов. Причины этого заключаются в следующем:

- на КПП дежурят два человека, которые не успевают проверять пропуска у местных жителей, открывать шлагбаумы, отвечать на телефонные звонки, искать заявки, поступившие на КПП и по которым выдаются пропуска для туристов;

- заявки на пропуск в Ивангород можно оформить в трех пунктах: на КПП, либо в Ивангородском центре устойчивого развития города, либо в Ивангородской крепости.

В каждом из этих пунктов разные сроки выписывания пропуска: они заказываются и за месяц, и за неделю, и за день. Вся эта информация направляется на КПП. В связи с этим пограничникам сложно найти заявку подъехавших туристов. Происходили случаи, что заявка не находилась, и туристы долгое время ожидали въезда в город на КПП. Это отнимало много времени, на КПП скапливалась очередь (учитывая, что пограничники просят туристов съезжать на обочину, чтобы пропустить местных жителей), что негативно может сказаться на турпотоке исторического города.

Ситуация: Турист подъехал на КПП и встал в очередь за впереди стоящими автомобилями в ожидании открытия шлагбаума. После того как турист съезжает на обочину, он стоит в очереди из машин с другими туристами и ждет, пока пограничники займутся им. Пограничник, пропустив местных жителей и потратив по 20 минут на оформление пропуска каждой впереди стоящей машины, подходит к туристу, спрашивает данные и через какую организацию была подана заявка. Затем направляется в будку и сверяет полученные данные, (если поступивших заявок много, то это занимает еще некоторое время) выписывает пропуск и пропускает автомобиль. В итоге, турист, находящийся не первый в очереди на проезд в город, тратит около 20-30 минут в ожидании своей очереди и еще 10 минут - на оформление пограничником его пропуска.

Вопросы:

Какими способами можно ускорить процесс въезда туристов в город?

Как можно предотвратить потерю заявок на пропуск туристов?

Помогут ли дополнительные гаджеты у пограничников более быстрому въезду в города? Предложите оптимальную схему решения данной ситуации.

**Задание на решение учебного кейса № 2**

**Кейс «Стимул»**

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

*Задание*



Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников туристского предприятия ?

### **Задание на решение учебного кейса № 3**

#### **Кейс «Подсолнух»**

**Описание ситуации:** Компания «Подсолнух» – туроператор по детскому туризму. Основное направление деятельности компании – организация оздоровительного отдыха для детей в детских оздоровительных лагерях по России и за рубежом. В компании работает два менеджера, весной-летом приходят практиканты, два бухгалтера, исполнительный и генеральный директора. Основные клиенты компании – родители, работающие в различных крупных организациях, спортивные и творческие группы детей с руководителями, частные клиенты и группы детей, отдыхающих по конкурсу.

В компании нет поощрений для сотрудников, таких как корпоративы, бонусы за проделанную работу и т.д. В связи с этим в компании нарастает недружелюбная атмосфера в коллективе: некрупные разборки между менеджерами, постоянное обсуждение начальства. Все это привело в итоге к снижению качества выполняемой сотрудниками работы.

Еще одна причина в снижении производительности труда – это малое количество сотрудников: менеджерам приходится выполнять как свою работу, так и работу коллег и другие мелкие обязанности. Сотрудники не принимают участия в креативных работах по созданию нового продукта.

В компании нет общей клиентской базы, она выглядит следующим образом: файлы формата excel, которые находятся в папках по годам. К файлу есть общий доступ у всех и в нем вносить поправки может только один сотрудник. В связи с этим работа часто тормозит: начинается выяснение у кого открыт файл. Бывает, что сотрудник долго вносит поправки, а в базе уже работают и всю работу приходится повторять.

Общение менеджеров с клиентами происходит в офисе, а также по почте, а так как менеджера всего два, на письма клиентов в течении долгого времени не отвечают, а некоторых писем могут и просто не увидеть. После того, как ребенок отдохнул в лагере, родителей не обзванивают, чтобы узнать мнение ребенка о лагере. Соцсетями компания не занимается, группа «вконтакте» не работает.

Итогами всего этого стали потеря клиентов и частые жалобы о плохой организованности работы в фирме: долгая обработка заявок, несоответствие информации о турпродуктах, долгое оформление документов и подбор тура.

#### **Вопросы:**

1. Как можно улучшить клиентскую базу и упростить работу с ней? Нужно ли это делать или можно оставить все так как есть?
2. Что Вы можете посоветовать начальству для увеличения производительности труда и работоспособности сотрудников?
3. Как, на Ваш взгляд, можно улучшить оперативность отклика на запросы клиентов, обработки заявок и общения с клиентами?
4. Предложите варианты оптимизации бизнес-процесса.

#### **Текущий контроль № 2**

#### **Задание «Разработка кейса».**



Виды ситуаций:

Иллюстративные ситуации (блиц-ситуации). Ориентированы на формирование профессионального языка и умения идентифицировать проблему в кейс-технологии, общий объем не больше одной страницы.

Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие избыточной информации, отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

Функциональные ситуации. Характерны наличием проблем, лежащих в четко очерченной функционально-предметной области, что требует от слушателя знания теоретических разделов соответствующей дисциплины. Наряду с числовыми данными, как правило, имеется противоречивая информация, усиливающая фактор неопределенности в выборе решения. В таких ситуациях обычно заранее известно правильное решение, но оно не исключает наличия альтернативных, не менее привлекательных. Особое внимание здесь уделяется аргументации и степени доказательности выбранного решения. Тем самым функциональные ситуации ориентированы на развитие инноваций через предметное знание.

Стратегические ситуации. Не имеют, да и не могут иметь однозначного решения из-за невозможности определить влияние нестабильных факторов, которые всегда присутствуют в реальных системах. Это класс наиболее сложных ситуаций, так как множество противоречивых критериев выбора не позволяет окончательно оценить эффективность выдвигаемого решения. Привлекательность же таких ситуаций состоит в том, что они ориентированы на формирование инноваций через концептуальное знание и тем самым работают на формирование ключевой компетенции.

Любой вид проблемной ситуации может быть построен разными способами в зависимости от способа оформления текста, содержащего проблему, скрытые вопросы.

1-й способ заключается в представлении ситуации в виде новой и сложной информации для обучаемых. Данный способ предполагает в процессе работы обучаемых над кейсом с целью заострения внимания к новым объектам или их свойствам искать ответ на вопросы: «Что это значит?», «О чем говорит (свидетельствует) данная информация (факты) и т.д.?».

2-й способ создания проблемной ситуации – рассмотрение противоречивой информации, разные взгляды на один и тот же вопрос. Для того, чтобы выявить проблему, необходимо обнаружить противоречивый характер связи между явлениями и установить природу противоречия или понять, что данное противоречие лишь кажущееся.

3-й способ состоит в создании проблемной ситуации через неполное представление содержания, причем сложность данной ситуации будет различна в зависимости от того, есть ли указание на то, что данное содержание полно или обучающийся должен сам понять это и заняться поиском материала. Осознавая проблемную ситуацию, обучаемый должен выделить или самостоятельно найти его части и синтезировать их в единое целое. Примечание: речь может идти не о полноте всего объекта или





системы в целом, а лишь о неполноте одной из характеристик, функций или одного из условий и т.п.

4-й способ заключается в построении своеобразных загадочных ситуаций, когда определенная информация отсутствует, не указаны субъекты или объекты данной ситуации, но даны их характеристики, условия, функции и т.п. Понимание данной проблемной ситуации заключается в обнаружении того, что предмет мысли не выражен в ответе на вопрос: «О чем здесь говорится, каковы характеристики данного объекта, каковы условия протекания данного процесса и т.п.?».

Основные этапы создания кейсов:

1. Формирование дидактических целей кейса.
2. Определение проблемной ситуации.
3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.
4. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которое имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.
5. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.
6. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.
7. Выбор жанра кейса.
8. Написание текста кейса.
9. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.
10. Подготовка окончательного варианта кейса.

### Текущий контроль № 3

#### 1. Контрольная работа

Варианты контрольных работ

Вариант 1

1.1. Сущность и понятие бизнес-процесса организации

1.2. Нарисуйте принципиальную схему бизнес-процессов предприятия (по выбору студента)

Вариант 2.

2.1. Характеристика основных элементов бизнес-процесса.

2.2. Представьте организационную схему бизнес-процесса предприятия

Вариант 3.

3.1. Основные этапы проектирования бизнес-процесса

3.2. Представьте модель бизнес-процесса на этапе описания элементов.

Вариант 4.

4.1. Процессный и функциональный подход к проектированию бизнес-процессов

4.2. Представьте схему управленческого бизнес-процесса предприятия

Вариант 5.

5.1. Последовательность моделирования бизнес-процессов

5.2. Представьте схему операционного бизнес-процесса предприятия (по выбору студента)

Вариант 6.

6.1. Управляющие бизнес-процессы



6.2. Дайте сравнительную характеристику основных отличий управленческих бизнес-процессов предприятия

Вариант 7.

7.1. Поддерживающие бизнес-процессы

7.2. Дайте сравнительную характеристику основных отличий поддерживающих бизнес-процессов предприятия

Вариант 8.

8.1. Функциональные бизнес-процессы предприятия

8.2. Приведите примеры функциональных бизнес-процессов предприятия

Вариант 9.

9.1. Этап описания бизнес-процесса: составные части и последовательность действий

9.2. Приведите пример этапа описания бизнес-процесса

Вариант 10.

10.1. Документирование бизнес-процесса: роль в проектировании бизнес-процессов

10.2. Приведите примеры и охарактеризуйте документационное сопровождение бизнес-процессов предприятий

Вариант 11.

11.1. Пути оптимизации бизнес-процессов

11.2. Приведите примеры оптимизации бизнес-процессов предприятий

Вариант 12.

12.1. Систем показателей оценки бизнес-процессов предприятия

12.2. Приведите примеры системы показателей оценки бизнес-процессов предприятия (по 5 показателей для каждого вида бизнес-процесса)

Вариант 13.

13.1. Планирование и программирование бизнес-процессов на предприятии

13.2. Технично-экономическое обоснование проектирования бизнес-процесса

#### **Текущий контроль № 4 Индивидуальный / групповой проект**

Индивидуальный / групповой проект выполняется по общей тематике «Оптимизация бизнес-процессов предприятий сферы туризма». В содержании проекта должны быть аргументированно представлены:

- раскрывает поставленные вопросы;
- использованы современные научные методы исследований, актуальная информация, современные информационные технологии;
- отвечает следующим критериям:
  - аргументированность выводов (способность к анализу и сравнениям, способность достижения заданного уровня качества);
  - обоснованность и разноплановость предложенных подходов и определений (восприятие установок и объяснений преподавателя, владение материалом, умение пользоваться учебной, учебно-методической и научной литературой, подготовленность к занятию);
  - форма представления материала (владение культурой и навыками презентации);

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

##### **1. Контрольные задания**

Варианты контрольных работ

Вариант 1



- 1.1. Сущность и понятие бизнес-процесса организации
- 1.2. Нарисуйте принципиальную схему бизнес-процессов предприятия (по выбору студента)
- Вариант 2.
  - 2.1. Характеристика основных элементов бизнес-процесса.
  - 2.2. Представьте организационную схему бизнес-процесса предприятия
- Вариант 3.
  - 3.1. Основные этапы проектирования бизнес-процесса
  - 3.2. Представьте модель бизнес-процесса на этапе описания элементов.
- Вариант 4.
  - 4.1. Процессный и функциональный подход к проектированию бизнес-процессов
  - 4.2. Представьте схему управленческого бизнес-процесса предприятия
- Вариант 5.
  - 5.1. Последовательность моделирования бизнес-процессов
  - 5.2. Представьте схему операционного бизнес-процесса предприятия (по выбору студента)
- Вариант 6.
  - 6.1. Управляющие бизнес-процессы
  - 6.2. Дайте сравнительную характеристику основных отличий управленческих бизнес-процессов предприятия
- Вариант 7.
  - 7.1. Поддерживающие бизнес-процессы
  - 7.2. Дайте сравнительную характеристику основных отличий поддерживающих бизнес-процессов предприятия
- Вариант 8.
  - 8.1. Функциональные бизнес-процессы предприятия
  - 8.2. Приведите примеры функциональных бизнес-процессов предприятия
- Вариант 9.
  - 9.1. Этап описания бизнес-процесса: составные части и последовательность действий
  - 9.2. Приведите пример этапа описания бизнес-процесса
- Вариант 10.
  - 10.1. Документирование бизнес-процесса: роль в проектировании бизнес-процессов
  - 10.2. Приведите примеры и охарактеризуйте документационное сопровождение бизнес-процессов предприятий
- Вариант 11.
  - 11.1. Пути оптимизации бизнес-процессов
  - 11.2. Приведите примеры оптимизации бизнес-процессов предприятий
- Вариант 12.
  - 12.1. Систем показателей оценки бизнес-процессов предприятия
  - 12.2. Приведите примеры системы показателей оценки бизнес-процессов предприятия (по 5 показателей для каждого вида бизнес-процесса)
- Вариант 13.
  - 13.1. Планирование и программирование бизнес-процессов на предприятии
  - 13.2. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процесса

#### **7.4. Содержание занятий семинарского типа.**

##### ***Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов предприятия***

##### **Занятие семинарского типа 1**

Вид занятия – семинар-собеседование.



**Тема: Характеристика основных видов бизнес-процессов,**

Продолжительность 2 часа на очной форме обучения, 2 час на заочной форме обучения.

План занятия:

1. Бизнес-процессы планирования развития предприятия
2. Основные проблемы предприятий туристской индустрии: поиск и реализация решений.
3. Ранжирование и выбор приоритетов бизнес-процессов
4. Типовая структура бизнес-процессов
5. Принципы выделения бизнес-процессов под цели предприятия
6. Бизнес-процессы управления
7. Бизнес-процессы развития
8. Бизнес-процессы основные
9. Бизнес-процессы обеспечивающие

Цель – закрепление теоретических знаний

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений применять на практике теоретический материал по дисциплине;
- развитие умений находить проблему и решать ее комплексно;

**Занятие семинарского типа 2.**

Вид занятия - практическое занятие

**Тема: Особенности бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии**

продолжительность 4 часа на очной, 0,5 часа на заочной форме обучения.

Задание – составить описание бизнес-процессов организаций делового туризма.

Цель – закрепление теоретических основ особенностей бизнес-процессов предприятий туристской индустрии

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений применять на практике теоретический материал по дисциплине;
- развитие умений анализировать особенности предприятий туристской индустрии, специфику их деятельности

**Занятие семинарского типа 3.**

**Тема: Факторы эффективности бизнес-процессов**

Продолжительность: 2 часа на очной форме обучения; 0,5 часа на заочной форме обучения

Вид занятия - практическое занятие, решение кейсов

**Решение кейсов «Экстрим-тур»**

Компания «Тур-экстрим» с 2002 года работает на туристическом рынке города Череповца. В числе первых ее предложений были рыбалка в Кении, а также отдых в России в стиле милитари – с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но спустя несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит. Постепенно компания начала уходить от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же занялся и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но турфирм в этих городах масса, и в большинстве своем предложения их одинаковы: все они продают одни и те же направления и виды туров.



Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову. Случалось, что клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Однако сменить название в турфирме не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений «Тур-экстрим» пока не отказывается.

Сейчас, по словам исполнительного директора «Тур-экстрима» Марии Исайкиной, компания работает по принципу «делай то, что закажут». В неделю заключается около четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25–30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% дохода. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8% прибыли. В последнее время туристические компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. Но «Тур-экстрим» хочет при этом сохранить индивидуальность и развивать первоначально намеченное направление «развлечения и приключения». Имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения? Какую стратегию избрать региональной туристической фирме?

Источник: <http://www.e-executive.ru/>

### **Задание:**

Имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения?

Какую стратегию избрать региональной туристической фирме?

### **Case-study «Недовольный клиент»**

Каждый из вас является менеджером по туризму туроператорской компании. Один из ключевых принципов ее работы: «Каждый клиент — желанный. Даже самый сложный — наш лучший гость, он имеет законное право на суперобслуживание».

В настоящее время в офисе находится несколько посетителей. Вы делаете презентацию турпакетов, имеющих у компании для троих из присутствующих:

- семейной паре, которая демонстрирует готовность заключить договор и приобрести турпакет;
- руководителю турагентства — клиенту, который задает вам много вопросов, живо интересуясь всеми продуктами, чтобы подобрать наиболее эффективный пакет для своего турагентства.

В этот момент в офис заходит новый посетитель. Постояв некоторое время у входа, он начинает громко звать кого-либо из специалистов на помощь, открыто выражая свое недовольство тем, что его никто не встретил, не оказал должного внимания. Вы и другие менеджеры в это время заняты обслуживанием посетителей, начальник отдела вышла в аптеку — ей сегодня нездоровится.

Среди присутствующих новый посетитель увидел именно вас и обратился с требованием, чтобы вы немедленно ответили на ряд его вопросов. Он также заявляет, что хочет видеть начальника отдела или директора ТО — он будет жаловаться на плохое обслуживание. Остальные посетители начинают обращать внимание на нового клиента, который разговаривает громко и провоцирует конфликт.



Посетители, для которых вы проводили презентацию, просят вас не отвлекаться и закончить работу с ними — у них мало времени, они хотели бы сделать свой выбор.

Вашему вниманию представляется список действий, которые можно выполнить, чтобы разрядить напряжение в сложившейся ситуации. Вам необходимо оценить предложенные действия с точки зрения их важности для успешного разрешения ситуации. С этой целью нужно проранжировать действия — присвоить значение 1 самому важному действию, значение 2 — второму по важности и так далее, до наименее важного.

Таблица 4

№ пп	Действия	Ваше решение
1	Продолжить начатую вами презентацию	
2	Выслушать претензии нового посетителя	
3	Улыбнуться новому посетителю	
4	Извиниться за поведение раздраженного посетителя перед теми клиентами, для которых вы делаете презентацию	
5	Срочно разыскать начальника отдела	
6	Продемонстрировать доброжелательность и внимание к раздраженному посетителю	
7	Сохранять спокойствие и уравновешенность	
8	Попросить других клиентов не обращать внимания на раздраженного посетителя	
9	Попросить нового посетителя немного подождать	
10	Предложить новому посетителю воды или кофе	
11	Поприветствовать нового посетителя	
12	Быстро поинтересоваться у коллег, сможет ли кто-то из них уделить время новому посетителю, чтобы вы смогли продолжить презентацию для потенциальных клиентов	
13	Попытаться успокоить нового посетителя, попросить его не кричать на весь офис — тут находятся другие клиенты	
14	Обслужить нового посетителя прежде прочих	
15	Другие действия (укажите при необходимости)	

#### «Решения «ассорти»»

Вопрос о том, давать скидку или нет, актуален для любого специалиста по туризму. Туристы сейчас в агентства приходят подкованными: на листочке выписаны цены турпакетов оператора, скидки на каждый из них, которые предлагают разные агентства. И часто первыми словами человека бывают: «А скидку какую дадите?»

• Прочитайте советы специалистов туристского бизнеса, направленные на борьбу со «скидочниками» (по материалам <http://www.rv.org.ua/news/travel/marketing/skidki>). Предложите свои варианты преодоления неоправданных запросов клиентов на скидку.

##### 1. Подарок – вместо скидки

Клиенту предлагаются подарки и бонусы вместо скидок. Главное, объяснить, что скидки при недорогих турах получаются совсем маленькими в денежном выражении,



а проблемы за границей случаются часто, лучше уж позаботиться о своем комфорте и безопасности и согласиться на дополнительную услугу.

Что сказать туристу:

«В нашем агентстве запрещено давать скидки, но зато мы радуем своих клиентов дополнительными услугами в качестве бонуса к приобретенному туру. Например, от тура за 30 000 рублей скидка в 3% составила бы вам 900 рублей. Но мы можем вам вместо скидки предложить сим-карту международной связи или дополнительную страховку с покрытием, большим стандартного, — в результате по деньгам вы даже выиграете».

Что можно подарить туристу? Сим-карту, расширенную страховку, такси до аэропорта, услугу «круглосуточной помощи туристам», крем для загара...

### 2. Важен не факт скидки, а цена тура

Многие агенты пытаются убедить клиента остаться, предлагая просто подобрать аналогичный тур по более низкой цене. Ведь стоимость турпакетов у всех операторов разная.

Для тех клиентов, кому важен не факт скидки, а итоговая цена отдыха, это лучшее решение. Необходимо только объяснить и показать достойное качество обслуживания.

Что сказать туристу:

«Наши специалисты подберут вам самый экономичный вариант тура в том же направлении, но у другого туроператора. Цена без скидки будет меньше, чем вы считали со скидкой в другом агентстве».

### 3. Реальная скидка меньше обещанной

Как правило, если перевести проценты скидки в реальные деньги и сравнить с суммой доплат, которые как правило, приплюсовывают турфирмы, «размахивающие» скидками, то клиенты начинают задумываться, а стоит ли тратить время на то, чтобы обходить множество турфирм в поисках более высокого процента.

Что сказать туристу:

«Обещанные вам 10% скидки — миф, никто не работает себе в убыток.

Будьте готовы, соглашаясь на такие условия, что придется заплатить за дополнительные услуги, бонусы, трансферы, да за что угодно! И ваши 10% превратятся в 5%, а то и в 3%».

### 4. Со скидками 70% бороться легко

Что сказать туристу:

«Говорите, вам в «Вася-трэвел» 70% скидку обещают? Ну что ж — удачи вам и приятного путешествия :). Как понадобится хороший юрист — обращайтесь, поможем».

### 5. За качество надо платить

Правило «За качество надо платить» действует для любой сферы бизнеса. И многие коллеги прямо говорят туристам - скидочникам о том, что скидки делаются из комиссии турагентства, а значит, на чем-то оно должно будет сэкономить.

### 6. «Вы же не раздаёте свою зарплату»

Как правило, туристы, конечно, не представляют экономику турагентства, но объяснение, что скидки даются по сути из зарплаты менеджера, который его обслуживает, и попытка поставить туриста на место менеджера — «Представьте, к вам пришел человек и просит отдать ему часть заработной платы. Вы отдадите?» — на порядочных людей действует.

Некоторые идут еще дальше и раскрывают все карты: из заработной платы турагентства платит за аренду офисов, рекламу, предоставляет дополнительные



услуги своим туристам. Если на всем этом вы сэкономите, сможет ли фирма качественно обслуживать туристов и дальше? И это надо донести до туриста.

Что сказать туристу:

«Процент оператора — это наш заработок, он у турагента невелик. Если мы всем нашим туристам скидки сделаем, то в этом месяце получим лишь половину зарплаты. А вы своей зарплатой тоже делитесь с клиентами?»

#### 7. Директор «не велит»

У каждого менеджера лежит на столе приказ с печатью и подписью директора:

«Стоимость путевки от 45 000 до 60 000 рублей — скидка 3%, от 60 000 до 95 000 — 4%, от 95 000 — 5%.»

В нужный момент приказ показывают туристам: туристам:

«Извините, больше не дадим, директор распорядился».

#### 8. «Оператор запрещает»

Аргумент, конечно, из разряда «ложь во спасение». Но для тех, кто считает, что на войне все средства хороши, он, возможно, будет приемлем. Также некоторые агенты советуют вспоминать про Хартию, подписанную крупными туроператорами, и про распоряжения отдельных операторов в отношении своих агентств-партнеров. В некоторых документах говорится, что агентство не имеет права давать скидку больше 5%, иначе оператор снизит комиссию. На некоторых туристов наличие запрещающих документов действует отрезвляюще.

Что сказать туристу:

«Оператор, тур которого вы хотите, вообще-то настроен запрещать скидки на свой продукт. В противном случае нам снизят комиссию».

#### 9. Не наш клиент.

Что сказать туристу:

«Ну что ж, приятного вам отдыха с другим агентством!»

#### 10. Предоплата (принцип риэлтора).

Алгоритм:

-во первых, не называть цены и скидки по телефону, а весь диалог сводить к встрече в офисе.

- во-вторых, когда турист приходит, дается информация, а затем заключается предварительный договор, где прописываются все пожелания туриста и берется первоначальный взнос 1000 рублей.

- Если турист бронирует заявку, то эта тысяча идет в стоимость тура, а если нет, то остается у агентства.

#### 11. Торг, если скидка неизбежна

Например, в агентстве скидка 3% для постоянных клиентов, но если клиент хочет больше.

Что сказать клиенту:

«Каким способом вы хотите платить? Кредитной картой? Какого банка?»

Нет, к сожалению тогда я не смогу дать Вам скидку в 5%, т.к. "злой банк" вычитает с оплаты 2% за обслуживание оплаты по карте. А вот если вы согласитесь на оплату наличными, могу предложить... (например 4%)...»

#### 12. Чувство юмора

Работает, если Ваш клиент противоположного пола. Когда клиент говорит, что скидка 3% - это мало, менеджер спрашивает, а сколько бы Вы хотели...

Как правило, говорят, что 10%.

Менеджер с улыбкой говорит, что с удовольствием предоставил бы



Вам такую скидку при одном условии: «Для того, чтобы получить такую скидку - надо быть моим мужем, а это, собственно по факту обойдется Вам гораааааздо дороже» .

#### Занятие семинарского типа 4.

##### Тема: Параметры оценки бизнес-процессов

Вид занятия - практическое занятие, решение кейсов

Продолжительность на очной форме обучения 4 часа; 0,5 часа на заочной форме обучения

Case-study 1 - Сравнение бизнес-процессов туроператора и турагента.

**Задание:** Найдите информацию о том, чем отличается работа туроператора от турагента? Какой вид деятельности предпочли бы вы? Проведите дискуссию на эту тему.



#### Оценка развития туристского комплекса Российской Федерации<sup>1</sup>

Российская Федерация располагает огромным потенциалом для развития внутреннего и въездного туризма. В структуре туристского комплекса страны имеется 13079 коллективных средств размещения, 2368 музеев в 477 исторических городах, 590 театров, почти 99 тысяч памятников истории и культуры, 140 национальных парков и заповедников. В России в настоящее время действуют 103 музея-заповедника и 41 музей-усадьба, которые играют важнейшую роль в формировании привлекательного образа России за рубежом<sup>2</sup>. Вместе с тем, положение России на международном туристском рынке далеко от лидирующего (в 2009 г. она заняла 59 место среди 133). Вклад сферы туризма в ВВП России в 2018 году составил 1,5% (6,7% с учетом сопутствующих отраслей).

На рис. 1 представлена динамика объема туристских услуг населению, которая показывает его увеличение за 2010-2018 гг более чем в 2 раза.

**Задание:** Сделайте вывод

<sup>1</sup> Данные приведены по состоянию на 2018 год.

<sup>2</sup> Комплексная программа развития подготовки кадров для сферы туризма. – М.: РГУТиС, 2018.

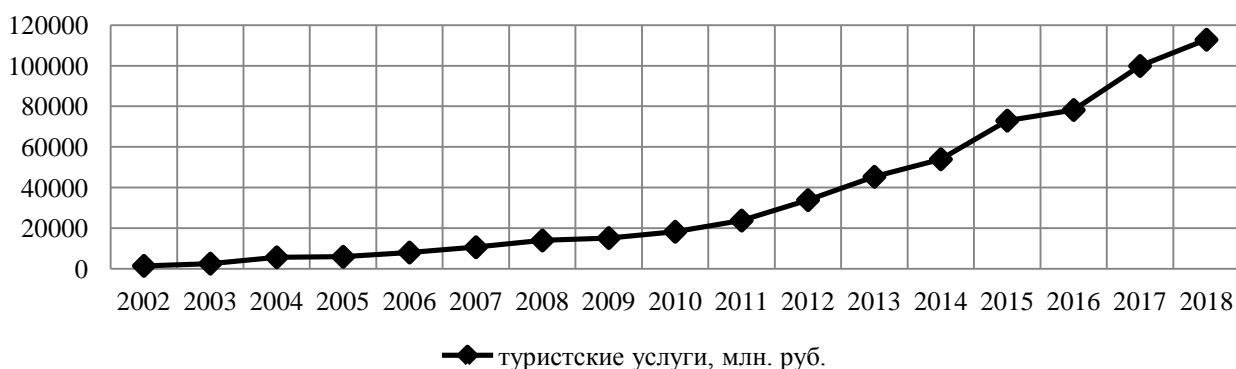


Рисунок 1 – Динамика оказания туристских услуг за период 2002-2018 гг. *Источник:* <http://www.fedstat.ru/indicators/start.do>

Основными показателями, характеризующими развитие туристской отрасли, являются динамика и структура туристских поездок, общее количество туристов, въехавших, выехавших из страны или путешествующих внутри нее, выручка от реализации туристских услуг, число турфирм. Ниже представлена характеристика перечисленных показателей.

Таблица 1  
Темпы роста въезда иностранных граждан в Россию по целям поездок  
(%, базовый 2008 г.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Всего</b>	<b>106,4</b>	<b>97,9</b>	<b>100,6</b>	<b>101,2</b>	<b>102,0</b>	<b>103,4</b>	<b>90,2</b>	<b>104,0</b>	<b>104,4</b>
служебная	106,35	97,94	100,57	101,24	101,96	103,42	94,0	114,0	114,2
туризм	79,80	106,04	118,47	100,25	101,11	125,75	92,0	102,0	101,6
другие цели	121,32	90,77	83,36	102,01	90,96	103,71	107,9	102,3	102,3

*Источник: Ростуризм, 2018.*

#### Задание: Сделайте вывод

В табл. 2 представлена динамика выезда российских граждан за рубеж.

Таблица 2  
Темпы роста выезда российских граждан за рубеж по целям поездок (%, базовый 2008 г.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Всего</b>	<b>111,41</b>	<b>119,26</b>	<b>116,66</b>	<b>101,85</b>	<b>117,98</b>	<b>106,78</b>	<b>94,0</b>	<b>115,0</b>	<b>111,0</b>
служебная	116,32	90,82	103,15	99,28	92,39	90,98	66,0	104,0	107,0
туризм	125,75	116,26	103,48	114,27	120,83	120,76	84,3	132,0	115,0
другие цели	105,02	126,45	124,19	97,81	119,98	102,51	100,8	108,3	109,5

*Источник: Ростуризм, 2018.*

#### Задание: Сделайте вывод

Проанализируем изменение в количестве туристских организаций по и равномерность их распространения по территории РФ.

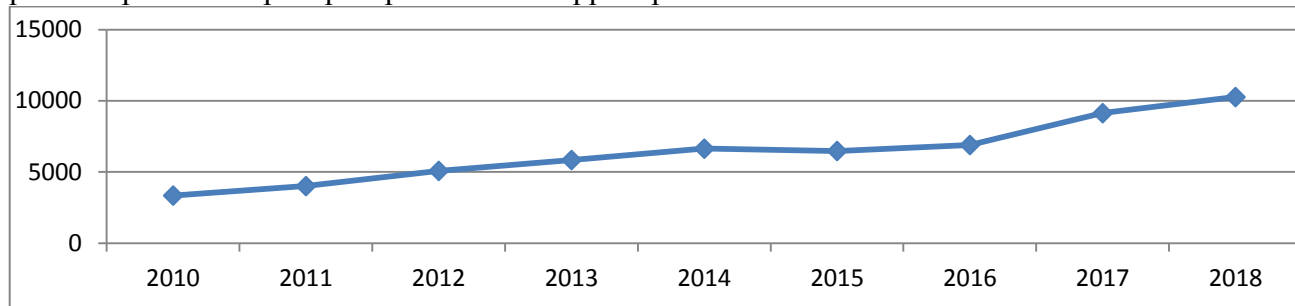


Рисунок 2 – Динамика изменения количества туристских организаций РФ, ед. за 2010-2018 гг.

Представленный график свидетельствует о последовательном увеличении количества туристских организаций (в среднем на 800 ед. в год), за исключением 2010 года, что связано с вытеснением крупными организациями средних.

Далее проведем анализ общей динамики показателей деятельности туристских фирм РФ (табл. 3)

Таблица 3

Основные показатели деятельности туристских фирм

	2015	2016	Темп роста, %	2017	Темп роста, %	2018	Темп роста, %
Число туристских фирм на конец года, всего	6477	6897	106,5	9133	132,4	10266	112,4
в т.ч. туроператорская деятельность	928	906	97,6	1193	131,7	548	45,9
турагентская деятельность	4787	5238	109,4	6941	132,5	7787	112,2
Средняя численность работников (включая внешних совместителей и работников несписочного состава), тыс. человек	42	40	95,2	48	120,0	<sup>3</sup>	-
Число реализованных населению турпакетов – всего, тысяч	4305	3666	85,2	4389	119,7	4427	100,9
из них гражданам России по территории России	1030	830	80,6	872	105,1	929	106,5
по территории зарубежных стран	3183	2772	87,1	3397	122,5	3326	97,9
Стоимость реализованных	117811	128243	108,9	169669	132,3	-	-



населению турпакетов – всего, млн. руб.							
из них гражданам России по территории России	17736	15558	87,7	18343	117,9	-	-
по территории зарубежных стран	98940	111642	112,8	149883	134,3	-	-
Обслужено туристов, всего, тыс. чел.	9767,4	11642,7	119,2	14738,9	126,6	16831,9	114,2
граждане России (отправлено)	7472,3	9542,1	127,7	12605	132,1	14495,9	115,0
граждане других стран (принято)	2295,1	2100,6	91,5	2133,9	101,6	2336	109,5

**Задание: Сделайте вывод**

Задание: Сделать выводы о развитии туризма в России по состоянию на 2018 год.

**Решение:**

Деятельность туристских организаций по России и ее федеральным округам в целом имеет положительную динамику. Как показал анализ современного состояния туризма в Российской Федерации, в последние годы эта сфера в целом развивается стабильно и динамично. Отмечается ежегодный рост внутреннего туристского потока. Быстро растущий спрос на туристские услуги внутри страны вызвал ускоренный рост строительства малых гостиниц, в основном в курортных регионах, а также увеличение числа гостиниц международных гостиничных цепей в Москве, Санкт-Петербурге и других крупнейших городах страны, создание отечественных гостиничных сетевых организаций. Резко увеличился объем инвестиционных предложений по гостиничному строительству как со стороны иностранных, так и отечественных инвесторов. При этом основные усилия были направлены на развитие гостиничного бизнеса в регионах России. Особо следует отметить успехи последних лет в развитии туристского комплекса Краснодарского края, которые закономерно привели к выбору Сочи местом проведения зимней Олимпиады – 2014. Благодаря этому получили всемирную известность не только Красная Поляна и Сочи, но и весь Краснодарский край в целом, что обуславливает долгосрочный бизнес-интерес к развитию туристской инфраструктуры данного региона и гарантию того, что через несколько лет Черноморское побережье станет развитым курортным центром мирового уровня.

***Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами предприятий туристской индустрии***

**Занятие семинарского типа 5.**

**Тема: Пути оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии,**

Вид занятия - разработка кейса, интеллект карты, коллоквиум

Продолжительность: 4 часа на очной форме обучения, 1 час на заочной форме обучения;



**Практикующее упражнение.** Задание разработка кейса., разработка интеллект-карты

Виды ситуаций:

Иллюстративные ситуации (блиц-ситуации). Ориентированы на формирование профессионального языка и умения идентифицировать проблему в кейс-технологии, общий объём не больше одной страницы.

Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие избыточной информации, отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

Функциональные ситуации. Характерны наличием проблем, лежащих в четко очерченной функционально-предметной области, что требует от слушателя знания теоретических разделов соответствующей дисциплины. Наряду с числовыми данными, как правило, имеется противоречивая информация, усиливающая фактор неопределенности в выборе решения. В таких ситуациях обычно заранее известно правильное решение, но оно не исключает наличия альтернативных, не менее привлекательных. Особое внимание здесь уделяется аргументации и степени доказательности выбранного решения. Тем самым функциональные ситуации ориентированы на развитие инноваций через предметное знание.

Стратегические ситуации. Не имеют, да и не могут иметь однозначного решения из-за невозможности определить влияние нестабильных факторов, которые всегда присутствуют в реальных системах. Это класс наиболее сложных ситуаций, так как множество противоречивых критериев выбора не позволяет окончательно оценить эффективность выдвигаемого решения. Привлекательность же таких ситуаций состоит в том, что они ориентированы на формирование инноваций через концептуальное знание и тем самым работают на формирование ключевой компетенции.

Любой вид проблемной ситуации может быть построен разными способами в зависимости от способа оформления текста, содержащего проблему, скрытые вопросы.

1-й способ заключается в представлении ситуации в виде новой и сложной информации для обучаемых. Данный способ предполагает в процессе работы обучаемых над кейсом с целью заострения внимания к новым объектам или их свойствам искать ответ на вопросы: «Что это значит?», «О чем говорит (свидетельствует) данная информация (факты) и т.д.?».

2-й способ создания проблемной ситуации – рассмотрение противоречивой информации, разные взгляды на один и тот же вопрос. Для того, чтобы выявить проблему, необходимо обнаружить противоречивый характер связи между явлениями и установить природу противоречия или понять, что данное противоречие лишь кажущееся.

3-й способ состоит в создании проблемной ситуации через неполное представление содержания, причем сложность данной ситуации будет различна в зависимости от того, есть ли указание на то, что данное содержание полно или обучающийся должен сам понять это и заняться поиском материала. Осознавая проблемную ситуацию,



обучаемый должен выделить или самостоятельно найти его части и синтезировать их в единое целое. Примечание: речь может идти не о полноте всего объекта или системы в целом, а лишь о неполноте одной из характеристик, функций или одного из условий и т.п.

4-й способ заключается в построении своеобразных загадочных ситуаций, когда определенная информация отсутствует, не указаны субъекты или объекты данной ситуации, но даны их характеристики, условия, функции и т.п. Понимание данной проблемной ситуации заключается в обнаружении того, что предмет мысли не выражен в ответе на вопрос: «О чем здесь говорится, каковы характеристики данного объекта, каковы условия протекания данного процесса и т.п.?».

Основные этапы создания кейсов:

1. Формирование дидактических целей кейса.
2. Определение проблемной ситуации.
3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.
4. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которое имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.
5. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.
6. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.
7. Выбор жанра кейса.
8. Написание текста кейса.
9. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.
10. Подготовка окончательного варианта кейса
11. Разработка интеллект-карты
12. Защита кейса по интеллект-карте

Вопросы для обсуждения:

1. Система бизнес-процессов турагентской компании (на конкретном примере).
2. Система бизнес-процессов туроператорской компании (на конкретном примере).

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ оптимизации бизнес-процессов в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

- овладение сущностью оптимизации бизнес-процессов;
- умение анализировать бизнес-процессы туристских компаний;
- умение использовать методы планирования при разработке проекта
- умение находить оптимальные пути решения выявленных проблем.

**Занятие семинарского типа 6.**

**Тема: Разработка планов и программ развития предприятий туристской индустрии.**

Вид занятия: практическое занятие- решение кейсов



Продолжительность: 4 часа на очной форме обучения; 0,5 часа на заочной форме обучения

Case-study – Оценка оптимальности принятых (предлагаемых для принятия) решений.

Задача 1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции (услуг)?
- Дайте характеристику предлагаемых туров.
- Какой преобладающий тип структуры управления?
- Оцените другие возможные параметры.

Задача 2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов туристской индустрии:

- а) туроператорские компании;
- б) гостиничные предприятия;
- в) транспортные организации (перевозка пассажиров);
- г) экскурсионные бюро;
- д) спортивно-оздоровительные комплексы;
- е) санаторно-курортные организации.

Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.

Задача 3. Вот несколько смелых проектов:

Предлагается для повышения туристкой привлекательности региона отправлять туристов в подземное путешествие, прорыв для этого шахту длиной 5 км и украсив ее края разноцветными полудрагоценными камнями.

Предлагается в качестве транспортного средства для перемещения туристов по территории региона использовать исключительно аэростаты, поднятые на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля.

Предлагается построить летающую гостиницу, привязанную к металлическому шесту, поэтому на ней можно облетать вокруг территории региона и организовывать экскурсии.

Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты.

Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

Задача 4. На основе рекомендаций, которые должны быть учтены при формулировании миссии организации, и примера, приведенного в таблице, определите миссии остальных организаций.

Организации	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Туроператор	



Образовательное учреждение	
Турагент	
Гостиница	
Транспортная компания	

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ разработки планов и программ развития предприятий туриндустрии.

Практические навыки.

- овладение сущностью разработки планов и программ развития предприятий туриндустрии;
- умение анализировать бизнес-процессы туристских компаний;
- умение использовать методы планирования при разработке программ развития предприятий туриндустрии;

#### **Занятие семинарского типа 7.**

**Тема: Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков**

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

Продолжительность: 4 часа на очной форме обучения; 0,5 часа на заочной форме обучения

**Деловая игра – «План развития предприятия туриндустрии»**

#### **Содержание задания**

**Вид проекта:** практико-ориентированный

**Назначение проекта:** профессиональная подготовка магистра

**Сущность проекта:** научно-исследовательская, аналитическая и проектная деятельность студентов, направленная на формирование и закреплению навыков и умений разработки планов и программ развития туристского предприятия, а также информационно-аналитическая деятельность студента, способствующая формированию навыков и умений сбора, обработки и анализа информации.

**Проблема, требующая проектного решения:** разработка плана (программы) развития предприятия сферы туризма (на конкретном примере).

**Задачи проекта:**

- разработать план (программу) развития предприятия;
- провести оценку эффективности выбранных решений.

Для разработки плана (программы) развития предприятия необходимо:

1. Поставить стратегические цели и выработать задачи по их достижению.
2. На основе выявленных недостатков и достоинств разработать стратегические направления развития предприятия с учетом достижения поставленных целей.
3. По предложенным направлениям разработать мероприятия реализации стратегических решений (в динамике на 5 лет).
4. Разработать систему показателей оценки эффективности и результативности стратегического управления предприятия сферы туризма в рамках предложенных стратегических решений.
5. Разработать систему мониторинга реализации предложенного плана.

**Основные условия работы над проектом:**





1. **Продолжительность проекта:** краткосрочный
2. **Характер контактов:** внутренние, среди студентов одной группы.
3. **Число участников:** группа студентов делится на малые группы по 2 человека (или выполняется индивидуально).
4. **Характер координации:** непосредственный, на основе содружества и выполнения преподавателем консультирующих функций.
5. **Методы творческого проектирования, доминирующие в проекте:** ассоциации, неологии, мозговой штурм.

**Ожидаемые результаты проектирования:** структура и состав специфических показателей и решений по заданию.

#### **Этапы выполнения проекта:**

1. Организационно-подготовительный этап (письменно каждой группе на предыдущем практическом занятии)
2. Технологический этап (самостоятельная работа студента)
3. Заключительный этап (практическое занятие)

#### **Организационно-подготовительный этап** (в письменном виде)

- Исходная информация о проекте:
  - сущность проекта и проблема, требующая проектного решения,
  - задачи проекта и основные условия работы над проектом и этапы его выполнения,
  - ход и ожидаемые результаты проектирования;
  - требования к оформлению проекта.
- Организация работы (общие вопросы):
  - формирование малых групп,
  - выбор ролей для презентации проекта (разработчик-докладчик, разработчик-оформитель, разработчик-демонстратор),
  - информация о разных способах работы и презентации проекта; возможности использования техники, нормативных документов, учебно-методической литературы.
- Организация работы малых групп:
  - выдача проектного задания;
  - обеспечение групп заданием для выполнения и требованиями к оформлению проекта;
  - обеспечение групп материалами, необходимыми для оформления и презентации проекта (электронные средства презентации).

#### **Технологический этап** -

- Осуществление процесса проектирования
  - самостоятельное проектирование развития предприятия туристской индустрии (по выбору студента) по выданному заданию и составление соответствующего плана;
  - самостоятельное проектирование каждой малой группой показателей, в т.ч. специфических;
  - осуществление преподавателем консультирующих функций, оказание организационной помощи проектировщикам.
- Подготовка проектов к последующей презентации
  - выбор формы презентации,
  - разработка демонстрационных материалов,



- индивидуальная подготовка членов малых групп (докладчика, оформителя, демонстратора).

### **Заключительный этап**

- **Организация процесса презентации проектов**
  - установление регламента для презентации проекта;
  - определение очередности выступления малых групп (возможна жеребьевка);
  - подготовка каждой малой группой всех необходимых материалов для презентации (для оптимизации дальнейшего процесса и экономии времени)
- **Проведение процедуры презентации проектов**
  - осуществление презентации каждой малой группой проекта (время презентации определяется в зависимости от количества групп участников)
  - вопросы присутствующих к членам малой группы, презентующей свой проект,
  - высказывание пожеланий и предложений в адрес презентующей группы, внесение изменений и дополнений в их проект.
- **Заключительная дискуссия**
  - самоанализ и самооценка малыми группами своего проекта и процедуры их презентации;
  - анализ и оценка проектов и выступлений всеми присутствующими и преподавателем (по специальным критериям);
  - подведение преподавателем итогов коллективного проектирования в соответствии с выдвинутой проблемой и поставленными задачами.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

### **8.1. Основная литература**

1. Елиферов Б.Г. Регламентация и управление.- М.: ИНФРА-М, 2020. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=347242>
2. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева - М.: ИНФРА-М, 2019. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=201963>
3. Шенталер Ф.Я. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты. – альпина Паблишер, 2019. Режим доступа <https://znanium.com/catalog/document?id=352360>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Хлевная Е.А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации.. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2020. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=352249>
2. Цзен Мин. Alibaba и умный бизнес будущего: как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию. Альпина Паблишинг, 2019, - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=352349>

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>



2. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
3. Электронная библиотечная система Znanium.com: <http://znanium.com/>

#### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных «Российский союз промышленников и предпринимателей. Аналитика» <http://www.rspp.ru/library>
4. База данных государственной статистики Федеральной службы государственной статистики [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
5. Единый федеральный реестр туроператоров. <https://www.russiatourism.ru/operators/>
6. Федеральный перечень туристских объектов Министерства культуры РФ. <http://классификация-туризм.рф>
7. База данных «ГОСТ эксперт – Единая база ГОСТов РФ» <http://gostexpert.ru/>
8. Справочно-правовая система «Консультант+» <http://www.consultant.ru>
9. Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант" (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): <http://www.garant.ru/>
10. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала "Экономика, социология, менеджмент" (ЭСМ) <http://ecsocman.hse.ru/>
11. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала <http://www.aup.ru/>

#### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную (работа на лекциях и занятиях семинарского) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине в предлагаемой методике обучения выступают лекционные занятия и занятия семинарского типа (с использованием активных и интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

##### ***Занятия лекционного типа.***

*Лекция-презентация* - это традиционно вузовская учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы.

*Проблемная лекция* характеризуется постановкой перед студентами учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной



темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

#### ***Занятия семинарского типа.***

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Занятия семинарского типа включают в себя семинары в формах семинаров-дискуссий/круглых столов, семинаров-собеседований, а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, а также ролевой игры.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

#### ***Самостоятельная работа обучающихся.***

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической и методической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристической индустрии», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение методиками;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:



- подготовка к дискуссии,
- систематизация полученных сведений на практических занятиях,
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике.

Изучение дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристической индустрии» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов рынка гостиничных услуг. Прежде всего, студенту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.

Читать рекомендуемую литературу следует в спокойной обстановке, не отвлекаясь на посторонние дела и беседы. Вдумчивое чтение оградит от необходимости повторного изучения материала.

Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое время восстановить необходимые знания. Конспектирование прочитанного материала удобнее вести в тетради для конспектов лекций, посвящая ему отдельные разделы. Определения основных понятий лучше всего выделить другим цветом или пометить маркером. Для того, чтобы библиографический источник был узнаваем, нужно делать грамотные ссылки на него: ссылка размещается в конце страницы и содержит указание автора, наименование работы, город издания, издательство, год издания, страницу. Необходимо консультироваться с ведущим преподавателем, показывать ему зримые результаты самостоятельной работы в виде конспектов и выполненных индивидуальных заданий. Это позволит своевременно скорректировать процесс самостоятельного изучения проблем управления гостиничным бизнесом.

Если при чтении рекомендуемой литературы возникли вопросы или несогласия с авторами, необходимо отметить это в домашнем конспекте. Во время консультации непонятные моменты обсуждаются с ведущим преподавателем. Поскольку управление гостиничным бизнесом развивающаяся прикладная наука, в ней существует множество неисследованных областей. Ознакомление с трудами ученых в этой области может способствовать активизации научной деятельности студента.

#### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского	учебная аудитория, специализированная учебная мебель



типа	ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска компьютерный класс, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска