

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«КРЫМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВ И ТУРИЗМА»
(ГБОУ ВО РК «КУКИИТ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности**

УТВЕРЖДАЮ

Председатель учебно-методического
совета ГБОУ ВО РК «Крымский
университет культуры, искусств и
туризма»


Л.Ф. Ващенко
протокол УМС от 14.05.2026г. № 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.05.01 РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В ТУРИЗМЕ**

Направление подготовки
43.04.02 Туризм

Программа магистратуры Технология организации международного и внутреннего
туризма

Квалификация Магистр

Форма обучения
очная, заочная

Нормативный срок освоения
Основной профессиональной образовательной программы 2 года/2 года 6 месяцев

Симферополь, 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 Разработка и принятие управленческих решений в туризме разработана для обучающихся по направлению подготовки 43.04.02 Туризм.

Программа составлена в соответствии с Основной профессиональной образовательной программой, утвержденной Ученым советом ГБОУ ВО РК «КУКИиТ» протокол от 27.05.2026г. № 5, разработанной на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 43.04.02 Туризм, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.06.2017 г. №556.

Рабочая программа дисциплины разработана:

кандидат технических наук,

доцент кафедры туризма, менеджмента

и социально-культурной деятельности Горюх /М.В. Горячих/

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности протокол от 22.04.2026г. № 10

Заведующий кафедрой

Ибрагимов /Э. Э. Ибрагимов/

Представители работодателя:

ООО ТК «Спарта Крым»

Коммерческий директор



Загуменная

/К. А. Загуменная/

1. Цели и задачи дисциплины

Рабочая программа дисциплины является частью основной образовательной программы подготовки магистров по направлению подготовки 43.04.02 Туризм (магистерская программа «Технология организации международного и внутреннего туризма»).

Цель дисциплины:

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 Разработка и принятие управленческих решений в туризме предполагает объективный целостный подход к механизму разработки и принятию решений в процессе управления туристской организацией. Цель изучения дисциплины – подготовка квалифицированных специалистов, способных принимать управленческие решения в условиях неопределенности.

Задачи дисциплины:

Подготовить будущих магистров к использованию полученных знаний и умений в практической работе; знать особенности и уметь применять теоретические знания и методологию разработки и принятия управленческих решений в туризме;

сформировать у магистрантов систему знаний, навыков и умений в области управленческих решений и их роли в системе современного менеджмента, навыки применения изученных методов к конкретным управленческим ситуациям;

приобщить к использованию теории и методологии разработки и принятия управленческих решений в туризме; анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;

дать представление о теоретических особенностях и направлениях применения методологии разработки и принятия управленческих решений в туризме.

Общая трудоёмкость дисциплины для очной и заочной форм обучения составляет 3 зачётные единицы, 108 час.

Для очной формы обучения аудиторные занятия – 26 часов, самостоятельная - 46 час, промежуточная аттестация – 36 часов.

Для заочной формы обучения аудиторные занятия – 10 часов, самостоятельная - 89 часов, промежуточная аттестация – 9 часов.

Форма контроля – экзамен.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Шифр компетенции	знать	уметь	владеть
- способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)	теоретические основы разработки и принятия управленческих решений в туристской деятельности в условиях неопределенности	анализировать внешнюю среду туристской организации; осуществлять выбор оптимальных альтернатив с учетом возможностей организации	методами анализа внутренней и внешней среды организации
- владеть технологиями управления персоналом, методами	особенности технологий управления	осуществлять управление персоналом, методами	навыками и приемами управления

оценки его деятельности на предприятиях отрасли туризма (ПК-4)	персоналом, методы оценки его деятельности на предприятиях отрасли туризма	оценки его деятельности на предприятиях отрасли туризма	персоналом, методами оценки его деятельности на предприятиях отрасли туризма
--	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Код УД ОПОП	Учебный блок
Б1	Дисциплины (модули)
Б1.В	Вариативная часть
Б1.В.ДВ	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Б1.В.ДВ.05.01	Разработка и принятие управленческих решений в туризме

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

Для очной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры			
			1	2	3	4
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		26		26		
в том числе						
Лекции (Лек)		8		8		
Семинарские занятия (С)		18		18		
Самостоятельная работа магистранта (СРО) (всего)		46		46		
Промежуточная аттестация						
Контроль		36		36		
Экзамен (Экз)		+		+		
Общая трудоемкость	3 з.е.	108		108		

Для заочной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры				
			1	2	3	4	5
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		10		10			
в том числе							
Лекции (Лек)		4		4			
Семинарские занятия (С)		6		6			
Самостоятельная работа магистранта (СРО) (всего)		89		89			

Промежуточная аттестация						
Контроль		9		9		
Экзамен (Экз)		+		+		
Общая трудоемкость	3 з.е.	108		108		

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

5.1. Содержание разделов дисциплины, структурированное по темам

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание дисциплины по темам
1.	Управленческие решения в системе менеджмента.	Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. Индивидуальные и групповые решения. Подходы к принятию управленческих решений. Основные этапы процесса принятия управленческих решений. Методы принятия решений в туристских организациях. Индивидуальные стили принятия решений. Условия эффективности принятия решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Этапы процесса разработки управленческих решений. Объекты и субъекты решения. Тема 2. Модели и методология процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений. Модель формирования новых решений. Методы подготовки управленческих решений. Этапы подготовки. Экономико-математические методы. Статистические и аналитические методы. Активизирующие методы: психологические методы и методы подключения новых интеллектуальных источников. Метод конференции идей. Метод мозговой атаки. Метод вопросов и ответов. Метод наставничества. Метод работы с внешними консультантами. Экспертные методы. Способ тестирования. Индивидуальный, групповой и дельфийский методы. Документационный способ. Способ назначения. Эвристические методы. Основа формально-эвристических методов. Эволюционное моделирование. Лабиринтные методы. Концептуальное моделирование. Метод номинальной групповой техники. Методика атаки разносом. Синектика. Морфологические методы. Метод сценариев. Структура сценария. Предсценарный этап. Метод «дерево решений». Этапы разработки.

		Тема 3. Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме. Понятие коммуникации. Виды коммуникаций. Шум в коммуникации. Обратная связь. Элементы и этапы коммуникаций. Роль информации в принятии и разработке управленческого решения. Виды информации. Информационный массив. Поток и объем информации. Новые информационные технологии в системе принятия управленческих решений. Тема 4. Человеческий фактор при разработке и принятии управленческого решения в туризме. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Роли руководителя. Коллективное принятие решения. Стратегия выработки группового решения. Авторитет личности. Человеческий фактор в структуре объекта управления. Создание системы мотивации труда в фирме. Повышение квалификации персонала. Сущность и виды ответственности руководителя (социальная, экологическая).
	Особенности разработки и принятия управленческих решений в туристской деятельности	Тема 5. Неопределенность и риск при разработке и принятии управленческих решений. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческих решений. Трансформация рисков в неопределенности. Объективные и субъективные неопределенности. Уровни неопределенности. Риск в экономическом аспекте. Классификация рисков. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений. Уменьшение отрицательных последствий рисков. Страхование управленческих рисков. Страхование профессионализма персонала. Страхование организационных рисков. Страхование профессиональной ответственности. Тема 6. Внешняя среда туризма и ее влияние на реализацию альтернатив. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив. Микровнешняя среда. Макровнешняя среда организации как система факторов. Свойства внешней среды. Классификация факторов хозяйственной деятельности. Управляемые факторы внешней среды, их выявление. Процесс формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде. Анализ альтернатив действия. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив. Тема 7. Качество управленческих решений в туризме. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Стратегия управления качеством. Стандартизация процессов управления качеством разработанных и принятых решений. Этапы управления качеством. Оценка качества управленческих решений. Тема 8. Параметры эффективности управленческих решений в туристской организации. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность»

	управленческих решений». Результативность и производительность труда. Основные виды функциональной эффективности. Составляющие эффективности управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Косвенный метод сопоставления различных вариантов. Методы определения эффективности по конечным результатам и по непосредственным результатам деятельности. Тема 9. Оформление управленческих решений и контроль их выполнения в туризме. Основные формы подготовки управленческих решений: акт, акцепт, бюллетень, декларация, договор, закон, заявление, изменение, инструкция, кодекс, контракт, концепция, модель, норма, норматив, обзор, оферта, перечень, план, положение, порядок (распорядок), постановление, правила, прецедент, пресс-релиз, приказ, протокол, распоряжение, соглашение, указ, указание, устав. Основные формы реализации управленческих решений: выписка, деловая беседа, деловая игра (тренинг), рекомендательное письмо, информационное письмо, методика, заседание, обучение. Требования к оформлению управленческих решений. Документ. Атрибуты документа. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений. Схема процесса контроля по результатам. Типология контроля управленческих решений.
--	---

5.1. Разделы дисциплин с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Количество часов				
		очная форма/ заочная форма				
		Всего	в том числе			
			Лек	Сем	СРО	Конт роль
1	Управленческие решения в системе менеджмента	34/46	6/2	8/4	20/40	
	Тема 1. Управленческие решения: понятие, роли место в управлении	8/12	2/2	2/0	4/10	
	Тема 2. Модели и методология процесса принятия управленческих решений	10/12	2/0	2/2	6/10	
	Тема 3. Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме	6/12	0/0	2/2	4/10	
	Тема 4. Человеческий фактор при разработке и принятии управленческого решения в туризме	10/10	2/0	2/0	6/10	
2	Особенности разработки и принятия управленческих решений в туристской деятельности	38/53	2/2	10/2	26/49	
	Тема 5. Неопределенность и риск при разработке и принятии управленческих решений	8/9	0/0	2/0	6/9	

	Тема 6. Внешняя среда туризма и ее влияние на реализацию альтернатив	8/10	0/0	2/0	6/10	
	Тема 7. Качество управленческих решений в туризме	6/12	0/2	2/0	4/10	
	Тема 8. Параметры эффективности управленческих решений в туристской организации	10/12	2/0	2/2	6/10	
	Тема 9. Оформление управленческих решений и контроль их выполнения в туризме	6/10	0/0	2/0	4/10	
	Экзамен	36/9				36/9
	Итого часов	108/108	8/4	18/6	46/89	36/9

5.2. Содержание программы по темам и видам занятий

Содержание программы по темам и видам занятий для очной формы обучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Виды учебных занятий и учебные вопросы
1	2	3	4
1.	Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.	Л-2ч. С-2ч.	Лекция 1 1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. 2. Классификация управленческих решений. 3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. 4. Этапы процесса разработки управленческих решений. Семинарское занятие 1 1. Понятие и классификация управленческих решений. 2. Подходы к принятию управленческих решений. 3. Условия эффективности принятия решений. 4. Процесс разработки управленческих решений. Объекты и субъекты решения.
2.	Модели и методология процесса принятия управленческих решений.	Л-2ч. С-2ч.	Лекция 2 1. Модели принятия решений. 2. Методы подготовки управленческих решений. 3. Экономико-математические методы. 4. Активизирующие методы. Семинарское занятие 2 1. Экспертные методы. 2. Эвристические методы. 3. Метод сценариев. 4. Метод «дерево решений».

3.	Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме.	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 3 1. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений. 2. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений. 3. Роль новых информационных технологий в разработке и принятии управленческих решений. 4. Система «человек – машина».
4.	Человеческий фактор при разработке и принятии управленческого решения в туризме	Л-2ч. С-2ч.	Лекция 3 1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. 2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки. 3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений. Семинарское занятие 4 1. Авторитет личности при разработке и принятии управленческих решений. 2. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений. 3. Сущность и виды ответственности руководителя (социальная, экологическая).
5.	Неопределенность и риск при разработке и принятии управленческих решений	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 5 1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческих решений. 2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений. 3. Уменьшение отрицательных последствий рисков. 4. Страхование управленческих рисков.
6.	Внешняя среда туризма и ее влияние на реализацию альтернатив	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 6 1. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив в туристской деятельности. 2. Выявление управляемых факторов внешней среды. 3. Проблемы адаптации к внешней среде туристской организации как субъекта хозяйствования.
7.	Качество управленческих решений в туризме	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 7 1. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения» в туристской деятельности. 2. Стандартизация процессов управления качеством. 3. Оценка качества управленческих решений.

8.	Параметры эффективности управленческих решений в туристской организации	Л-2ч. С-2ч.	Лекция 4 1. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». 2. Условия эффективности принятия управленческих решений. 3. Составляющие эффективности управленческих решений в туризме. Семинарское занятие 8 1. Оценка экономической эффективности управленческих решений. 2. Особенности подходов к определению эффективности управленческих решений в туризме.
9.	Оформление управленческих решений и контроль их выполнения в туризме	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 8 1. Основные формы подготовки управленческих решений. 2. Основные формы реализации управленческих решений. 3. Требования к оформлению управленческих решений. 4. Система учета и контроля реализации управленческих решений. 5. Документальное оформление управленческих решений в туризме.
10.	Итого: Лекций – 8 часов Семинарских занятий – 18 часов.		

Содержание программы по темам и видам занятий для заочной формы обучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Виды учебных занятий и учебные вопросы
1	2	3	4
1.	Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.	Л-2ч. С-0ч.	Лекция 1 1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. 2. Классификация управленческих решений. 3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. 4. Этапы процесса разработки управленческих решений.
2.	Модели и методология процесса принятия управленческих решений.	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 1 1. Модели принятия решений. 2. Методы подготовки управленческих решений. 3. Экономико-математические методы. 4. Активизирующие методы. 5. Экспертные методы. 6. Эвристические методы. 7. Метод сценариев. 8. Метод «дерево решений».

3.	Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме.	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 2 1. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений. 2. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений. 3. Роль новых информационных технологий в разработке и принятии управленческих решений. 4. Система «человек – машина».
4.	Качество управленческих решений в туризме.	Л-2ч. С-0ч.	Лекция 2 1. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения» в туристской деятельности. 2. Стандартизация процессов управления качеством. 3. Оценка качества управленческих решений.
5	Параметры эффективности управленческих решений в туристской организации	Л-0ч. С-2ч.	Семинарское занятие 3 1. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». 2. Условия эффективности принятия управленческих решений. 3. Составляющие эффективности управленческих решений в туризме. 4. Оценка экономической эффективности управленческих решений. 5. Особенности подходов к определению эффективности управленческих решений в туризме.
6	Итого: Лекций – 4 часа Семинарских занятий – 6 часов.		

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине

6.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине (для магистрантов очной формы обучения)

№	Наименование темы	Кол-во часов	Вопросы для самостоятельного изучения	Форма контроля выполнения самостоятельной работы
1.	Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.	4	1. Понятийный аппарат курса «Разработка и принятие управленческих решений». 2. Технология разработки управленческого решения. 3. Ключевые этапы разработки управленческого решения. 4. Прогнозирование в процессе принятия управленческих решений.	Проверка конспекта, опрос

2.	Модели и методология процесса принятия управленческих решений.	6	1. Виды моделей принятия решений. 2. Методология подготовки управленческого решения. 3. Экономико-математические методы в разработке и принятии управленческих решений. 4. Активизирующие методы. 5. Экспертные методы. 6. Эвристические методы. 7. Метод сценариев. 8. Метод «дерево решений».	Проверка конспекта, опрос
3.	Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме.	4	1. Сущность и виды коммуникаций. 2. Понятие информационной среды и информационного массива. 3. Использование информации при разработки эффективного управленческого решения. 4. Понятия релевантной информации, шума и обратной связи. 5. Коммуникационные каналы и их виды.	Проверка конспекта, опрос
4.	Человеческий фактор при разработке и принятии управленческого решения в туризме.	6	1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. 2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки. 3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений. 4. Значение авторитета личности при разработке и принятии решений. 5. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений. 6. Виды ответственности руководителя.	Проверка конспекта, опрос
5.	Неопределенность и риск при разработке и принятии управленческих решений.	6	1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии решений. 2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии решений.	Проверка конспекта, опрос

			3. Уменьшение отрицательных последствий рисков. 4. Страхование управленческих рисков.	
6.	Внешняя среда туризма и ее влияние на реализацию альтернатив.	6	1. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив в туристской деятельности. 2. Выявление управляемых факторов внешней среды. 3. Проблемы адаптации к внешней среде туристской организации как субъекта хозяйствования. 4. Специфика внешней среды туристской организации. 5. Виды альтернатив.	Проверка конспекта, опрос
7.	Качество управленческих решений в туризме.	4	1. Категория «качество». Эволюция понятия «качество». 2. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения» в туристской деятельности. 3. Стандартизация процессов управления качеством управленческих решений. 4. Этапы стандартизации. 5. Оценка качества управленческих решений.	Проверка конспекта.
8.	Параметры эффективности управленческих решений в туристской организации.	6	1. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». 2. Условия эффективности принятия управленческих решений. 3. Составляющие эффективности управленческих решений в туризме. 4. Оценка экономической эффективности управленческих решений. 5. Особенности подходов к определению эффективности управленческих решений в туризме.	Проверка конспекта.
9.	Оформление управленческих решений и контроль их выполнения в туризме.	4	1. Основные формы подготовки управленческих решений. 2. Основные формы реализации управленческих решений. 3. Требования к оформлению управленческих решений.	Проверка конспекта.

			4. Система учета и контроля реализации управленческих решений. 5. Документальное оформление управленческих решений в туризме.	
10.	Итого часов на СРО: 46 ч.			

6.2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине (для магистрантов заочной формы обучения).

№	Наименование темы	Кол-во часов	Вопросы для самостоятельного изучения	Форма контроля выполнения самостоятельной работы
1.	Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.	10	1. Понятийный аппарат курса «Разработка и принятие управленческих решений». 2. Технология разработки управленческого решения. 3. Основные этапы прогнозирования результатов управленческих решений. 4. Особенности процесса разработки и принятия решений в туризме.	Проверка конспекта.
2.	Модели и методология процесса принятия управленческих решений.	10	1. Виды моделей принятия решений. 2. Методология подготовки управленческого решения. 3. Экономико-математические методы при разработке и принятии решений. 4. Активизирующие методы. 5. Экспертные методы. 6. Эвристические методы. 7. Метод сценариев. 8. Метод «дерево решений». 9. Методология принятия управленческого решения в туризме.	Проверка конспекта, опрос
3.	Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме.	10	1. Сущность и виды коммуникаций. 2. Понятие информационной среды и информационного массива. 3. Использование информации при разработке эффективного управленческого решения. 4. Понятия релевантной информации, шума и обратной связи.	Проверка конспекта, опрос

			5. Коммуникационные каналы и их виды. 6. Особенности коммуникаций в туристской деятельности. 7. Значение и роль информации при разработке и принятии управленческих решений в туризме.	
4.	Человеческий фактор при разработке и принятии управленческого решения в туризме.	10	1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. 2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки. 3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений. 4. Роль и значение авторитета личности при разработке и принятии управленческого решения. 5. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений. 6. Сущность и виды ответственности руководителя туристской организации. 7. Социальная ответственность руководителя. 8. Экологическая ответственность руководителя.	Проверка конспекта.
5.	Неопределенность и риск при разработке и принятии управленческих решений.	9	1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческого решения. 2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений. 3. Уменьшение отрицательных последствий рисков. 4. Страхование управленческих рисков. 5. Риск в туристской деятельности. 6. Виды рисков в туризме. 7. Страхование как механизм уменьшения отрицательных последствий рисков в туризме.	Проверка конспекта.

6.	Внешняя среда туризма и ее влияние на реализацию альтернатив.	10	1. Понятие и сущность внешней среды в туристской деятельности. 2. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив в туристской деятельности. 3. Факторы внешней среды и их виды. 4. Выявление управляемых факторов внешней среды. 5. Проблемы адаптации к внешней среде туристской организации как субъекта хозяйствования. 6. Специфика внешней среды туристской организации. 7. Виды альтернатив в туризме.	Проверка конспекта.
7.	Качество управленческих решений в туризме.	10	1. Категория «качество». 2. Эволюция понятия «качество». 3. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения» в туристской деятельности. 4. Стандартизация процессов управления качеством управленческого решения. 5. Этапы стандартизации в туристской организации. 6. Оценка качества управленческих решений. 7. Государственное регулирование качества предоставляемых гостиничных и туристских услуг.	Проверка конспекта.
8.	Параметры эффективности управленческих решений в туристской организации.	10	1. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». 2. Условия эффективности принятия управленческих решений. 3. Составляющие эффективности управленческих решений в туризме. 4. Оценка экономической эффективности управленческих решений. 5. Особенности подходов к определению эффективности управленческих решений в туризме.	Проверка конспекта.

			6. Прогнозирование эффективности управленческой деятельности в туризме.	
9.	Оформление управленческих решений и контроль их выполнения в туризме.	10	1. Основные формы подготовки управленческих решений. 2. Основные формы реализации управленческих решений. 3. Требования к оформлению управленческих решений. 4. Система учета и контроля реализации управленческих решений. 5. Документальное оформление управленческих решений. 6. Особенности документального оформления управленческих решений в туризме. 7. Контроль выполнения управленческих решений в туристской деятельности.	Проверка конспекта.
10.	Итого часов на СРО: 89 ч.			

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 Разработка и принятие управленческих решений в туризме.

7.1. Виды контроля и аттестации, формы оценочных средств

№ пп	Вид контроля и аттестации	№ и наименование блока (раздела) дисциплины	Оценочные средства			Количество баллов (30-60 за два рубежных контроля)
			форма	Количество вопросов в задании	Количество независимых вариантов	
1	Рубежный контроль уровня усвоения обучающимися компетенций по темам 1-4	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	Работа на занятиях семинарского типа	-	-	10
			Выполнение самостоятельной работы	-	-	10
			Выполнение заданий рубежного контроля	2	10	10
2	Рубежный контроль уровня усвоения обучающимися	Раздел 2. Особенности разработки и принятия управленческих решений в	Работа на семинарских занятиях	-	-	10
			Выполнение самостоятельной работы	-	-	10

	компетенции по темам 5-9	туристской деятельности	Выполнение заданий рубежного контроля	2	10	10
3	Промежуточная аттестация (экзамен)		Контрольные вопросы для промежуточной аттестации	2 контрольных вопроса, 1 практическое задание	10	До 40 (1 верный ответ на вопрос – до 15 баллов, практическое задание – до 10 баллов)

Текущий контроль и его формы: Текущий контроль проводится в ходе занятий с целью определения степени усвоения учебного материала, своевременного вскрытия недостатков в подготовке обучающихся и принятия, необходимых мер по совершенствованию методики преподавания дисциплины, организации работы обучающихся в ходе занятий и оказания им индивидуальной помощи.

Объектами текущего контроля знаний обучающихся являются:

- систематичность и активность работы на семинарских занятиях. При контроле систематичности и активности работы на семинарских занятиях могут оцениваться: уровень знаний, продемонстрированный в ответах и выступлениях на семинарских занятиях; активность при обсуждении вопросов, вынесенных на семинарские занятия, экспресс-контроль, составление конспекта, регулярное посещение занятий; научная работа обучающихся (выступление с докладами на научных семинарах, конференциях, конкурсах научных работ и прочее).
- выполнение заданий для самостоятельной работы. При контроле выполнения заданий для СРО могут оцениваться: самостоятельное изучение тем в целом или отдельных вопросов; выполнение заданий для самостоятельной работы, написание рефератов, подготовка учебных и научных текстов, реферативных материалов по публикациям и т.д.;

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования обучающихся, проверки результатов самостоятельной работы.

Его основными формами являются: устный опрос; письменный опрос; тестирование; контрольная работа и т.п.

Отдельно могут оцениваться личностные качества студента (аккуратность, исполнительность, инициативность) – работа в аудитории, своевременное выполнение заданий, сдача отчетов, качество подготовки рефератов и сообщений, творческий подход и т.п.

Рубежный контроль:

Рубежный контроль проводится после изучения определенного раздела учебной дисциплины, объединяющего соответствующие темы.

Форма промежуточной аттестации (экзамен):

- экзамен, который учитывает результаты выполнения предусмотренных рабочей программой контрольных мероприятий (рубежных контролей и промежуточной аттестации).

Рубежный контроль и промежуточная аттестация проводятся с использованием балльно-рейтинговой технологии. Критерии оценивания, перечень контрольных точек, требования к их выполнению представлены в документе «Фонд оценочных средств» по учебной дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 Разработка и принятие управленческих решений в

туризме.

Этот фонд включает: контрольные вопросы для проведения текущего, рубежных контролей и промежуточной аттестации, позволяющие оценить степень сформированности компетенций обучающихся.

7.1. Примеры оценочных средств рубежного контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Для рубежного контроля №1

1. Управленческое решение как системообразующий элемент процесса управления: сущность, характеристика и роль.
2. Эволюция взглядов на процесс принятия решений в менеджменте: от классической рациональной модели к ограниченной рациональности и интуиции.
3. Типология управленческих решений: многообразие подходов к классификации и их практическое значение для менеджера.
4. Стратегические, тактические и оперативные решения: сравнительный анализ по критериям классификации и предъявляемым требованиям.
5. Современные вызовы и классификация управленческих решений в условиях нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности.
6. Система требований к качеству управленческого решения: содержание, организационно-процессуальные и социально-психологические критерии.
7. Конфликт требований в практике принятия решений: как найти баланс между эффективностью, своевременностью, обоснованностью и реализуемостью.
8. Влияние классификации решений на приоритет требований: почему к стратегическим и оперативным решениям предъявляют разные критерии качества.
9. Принятие решений как ключевая компетенция современного руководителя: синтез знания классификаций, требований и места в управленческом процессе.
10. Статистические и аналитические методы принятия решений в туризме.
11. Активизирующие методы: психологические методы и методы подключения новых интеллектуальных источников.
12. Метод конференции идей.
13. Метод мозговой атаки.
14. Метод вопросов и ответов. Метод наставничества.
15. Метод работы с внешними консультантами. Экспертные методы.
16. Индивидуальный, групповой и дельфийский методы. Эвристические методы.
17. Эволюционное и концептуальное моделирование.
18. Понятие коммуникации. Виды коммуникаций.
19. Элементы и этапы коммуникаций.
20. Шум в коммуникации. Обратная связь.
21. Роль информации в принятии и разработке управленческого решения.
22. Виды информации. Поток и объем информации.
23. Роль информационных технологий в принятии управленческих решений в сфере туризма.
24. Информационная поддержка стратегического планирования в туристической отрасли.
25. Цифровизация бизнес-процессов в туризме: влияние на принятие решений.
26. Роль руководителя в управлении организацией: основные функции и границы полномочий.
27. Лидерство и управление: как стиль руководства влияет на эффективность работы команды.
28. Ограничения руководителя в управлении: правовые, этические и психологические аспекты.
29. Коллективное принятие решений: преимущества и риски группового подхода.
30. Методы коллективного принятия решений: от мозгового штурма до систем голосования.
31. Конфликты в процессе коллективного принятия решений и способы их разрешения.
32. Современные подходы к разработке системы мотивации труда в организациях.
33. Материальные и нематериальные стимулы: как создать сбалансированную систему мотивации.

34. Влияние системы мотивации труда на производительность сотрудников: теоретические и практические аспекты.
35. Неопределенность как фактор влияния на процесс принятия управленческих решений.
36. Анализ рисков и управление неопределенностью в процессе принятия решений.
37. Модели и методы минимизации рисков при разработке управленческих решений.
38. Ключевые стратегии управления рисками в современных организациях.
39. Принятие решений в условиях высокой неопределенности: подходы и инструменты.
40. Неопределенность и риск как факторы кризисного управления.

Для рубежного контроля №2

1. Неопределенность как фактор влияния на процесс принятия управленческих решений.
2. Анализ рисков и управление неопределенностью в процессе принятия решений.
3. Модели и методы минимизации рисков при разработке управленческих решений.
4. Роль прогнозирования в условиях неопределенности при принятии управленческих решений.
5. Ключевые стратегии управления рисками в современных организациях.
6. Психологические аспекты восприятия риска и неопределенности руководителями.
7. Принятие решений в условиях высокой неопределенности: подходы и инструменты.
8. Неопределенность и риск как факторы кризисного управления.
9. Эффективность управленческих решений в условиях риска: практики снижения негативных последствий.
10. Инновационные подходы к управлению рисками и неопределенностью в бизнесе.
11. Влияние социально-культурных факторов на развитие альтернативного туризма.
12. Экологические аспекты внешней среды в контексте устойчивого туризма.
13. Экономическая среда как фактор формирования новых туристических альтернатив.
14. Глобализация и её влияние на развитие локального туризма.
15. Политико-правовые факторы: возможности и ограничения для альтернативных форм туризма.
16. Роль природно-климатических условий в развитии экологического туризма.
17. Технологический прогресс и его влияние на развитие инновационных форм туризма.
18. Демографические изменения и их роль в развитии альтернативных туристических направлений.
19. Ключевые вызовы внешней среды в развитии эко- и агротуризма.
20. Риски и возможности природных катастроф для туризма и смежных отраслей.
21. Понятие и критерии качества управленческих решений в туристской индустрии.
22. Факторы, влияющие на качество управленческих решений в туризме.
23. Методы обеспечения качества управленческих решений в туристских организациях.
24. Оценка эффективности и качества управленческих решений в сфере туризма.
25. Влияние сезонности на качество управленческих решений в туристской индустрии.
26. Информационное обеспечение как фактор качества управленческих решений в туризме.
27. Риск-менеджмент и качество управленческих решений в туристской деятельности.
28. Специфика принятия качественных управленческих решений в различных сегментах туристского бизнеса.
29. Пути повышения качества управленческих решений в современных туристских организациях.
30. Система ключевых показателей эффективности управленческих решений в туроператорской деятельности.
31. Оценка эффективности решений в кризисном управлении туристской организации.
32. Финансовые параметры эффективности управленческих решений.
33. Репутационные параметры эффективности.
34. Временные параметры эффективности: скорость принятия и реализации решений.
35. Параметры эффективности решений в управлении персоналом туристской организации.
36. Параметры инновационной эффективности управленческих решений в туризме.
37. Экологические и социальные параметры эффективности в управленческих решениях.
38. Методы интегральной оценки эффективности управленческих решений (матрицы, балльные системы).
39. Мониторинг и пост-аудит эффективности управленческих решений в туризме.

40. Параметры эффективности управленческих решений в условиях неопределенности и риска. в туристской организации.

Для промежуточной аттестации:

Контрольные вопросы:

1. Выработка командной стратегии для достижения поставленной цели в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
2. Стратегические, тактические и оперативные решения: сравнительный анализ по критериям классификации и предъявляемым требованиям.
3. Система требований к качеству управленческого решения: содержание, организационно-процессуальные и социально-психологические критерии.
4. Конфликт требований в практике принятия решений: как найти баланс между эффективностью, своевременностью, обоснованностью и реализуемостью.
5. Влияние классификации решений на приоритет требований: почему к стратегическим и оперативным решениям предъявляют разные критерии качества.
6. Принятие решений как ключевая компетенция современного руководителя: синтез знания классификаций, требований и места в управленческом процессе.
7. Статистические и аналитические методы принятия решений в туризме.
8. Активизирующие методы: психологические методы и методы подключения
9. Метод конференции идей.
10. Метод мозговой атаки.
11. Метод вопросов и ответов. Метод наставничества.
12. Метод работы с внешними консультантами. Экспертные методы.
13. Индивидуальный, групповой и дельфийский методы. Эвристические методы.
14. Эволюционное и концептуальное моделирование.
15. Понятие коммуникации. Виды коммуникаций.
16. Роль информации в принятии и разработке управленческого решения.
17. Виды информации. Поток и объем информации.
18. Роль информационных технологий в принятии управленческих решений в сфере туризма.
19. Информационная поддержка стратегического планирования в туристической отрасли.
20. Цифровизация бизнес-процессов в туризме: влияние на принятие решений.
21. полномочий.
22. Лидерство и управление: как стиль руководства влияет на эффективность работы команды.
23. Ограничения руководителя в управлении: правовые, этические и психологические аспекты.
24. Коллективное принятие решений: преимущества и риски группового подхода.
25. Методы коллективного принятия решений: от мозгового штурма до систем голосования.
26. Конфликты в процессе коллективного принятия решений и способы их разрешения.
27. Современные подходы к разработке системы мотивации труда в организациях.
28. Материальные и нематериальные стимулы: как создать сбалансированную систему мотивации.
29. Влияние системы мотивации труда на производительность сотрудников: теоретические и практические аспекты.
30. Неопределенность как фактор влияния на процесс принятия управленческих решений.
31. Модели и методы минимизации рисков при разработке управленческих решений.
32. Ключевые стратегии управления рисками в современных организациях.
33. Принятие решений в условиях высокой неопределенности: подходы и инструменты.
34. Неопределенность и риск как факторы кризисного управления.
35. Неопределенность как фактор влияния на процесс принятия управленческих решений.
36. Анализ рисков и управление неопределенностью в процессе принятия решений.
37. Модели и методы минимизации рисков при разработке управленческих решений.
38. Роль прогнозирования в условиях неопределенности при принятии управленческих решений.
39. Ключевые стратегии управления рисками в современных организациях.

40. Принятие решений в условиях высокой неопределенности: подходы и инструменты.
41. Неопределенность и риск как факторы кризисного управления.
42. Влияние социально-культурных факторов на развитие альтернативного туризма.
43. Экологические аспекты внешней среды в контексте устойчивого туризма.
44. Экономическая среда как фактор формирования новых туристических альтернатив.
45. Политико-правовые факторы: возможности и ограничения для альтернативных форм туризма.
46. Роль природно-климатических условий в развитии экологического туризма.
47. Технологический прогресс и его влияние на развитие инновационных форм туризма.
48. Демографические изменения и их роль в развитии альтернативных туристических направлений.
49. Понятие и критерии качества управленческих решений в туристской индустрии.
50. Факторы, влияющие на качество управленческих решений в туризме.
51. Оценка эффективности и качества управленческих решений в сфере туризма.
52. Влияние сезонности на качество управленческих решений в туристской индустрии.
53. Риск-менеджмент и качество управленческих решений в туристской деятельности.
54. Специфика принятия качественных управленческих решений в различных сегментах туристского бизнеса.
55. Пути повышения качества управленческих решений в современных туристских
56. Оценка эффективности решений в кризисном управлении туристской организации.
57. Финансовые параметры эффективности управленческих решений.
58. Параметры эффективности решений в управлении персоналом туристской организации.
59. Мониторинг и пост-аудит эффективности управленческих решений в туризме.
60. Параметры эффективности управленческих решений в условиях неопределенности и риска. в туристской организации.

Практические задания (кейсы):

Практическое задание 1. Стратегическая дилемма: рост или прибыльность

Ситуация. Туристический холдинг имеет два направления: массовый пляжный туризм (рентабельность 5%, доля рынка 15%) и эксклюзивный люкс (рентабельность 25%, доля 1%). Конкурент агрессивно демпингует на массовом рынке. Акционеры требуют увеличения расходов на 30% за год. Как изменить портфель направлений: инвестировать в демпинговую войну, уйти в нишу люкс или провести реструктуризацию? Какие KPI ввести для топ-менеджеров?

Практическое задание 2. Организационный конфликт после слияния туроператоров

Ситуация. Компания А (сильный маркетинг) и компания Б (сильная операционка) объединились. Отдел продаж А требует гибких тарифов, отдел Б — жесткой маржинальности. Через 3 месяца после слияния продажи упали на 25%, текучка персонала 40%. Какую модель интеграции выбрать (поглощение, федерация, совместное предприятие)? Разработайте процесс принятия решений по ценообразованию.

Практическое задание 3. Блокировка систем бронирования из-за санкций

Ситуация. Крупный туроператор использовал глобальную GDS. Доступ прекращен. Альтернативы: российская система («Сирена-Трэвел»), разработка своей CRM, ручное бронирование через DMC. Время на переключение — 2 недели до начала сезона. Какой вариант выбрать с точки зрения управленческих рисков? Постройте дерево решений с вероятностями сбоев.

Практическое задание 4. Иррациональное поведение CEO при запуске направления

Ситуация. CEO настаивает на запуске туров на Мадагаскар, хотя аналитика показывает низкий спрос, сложную логистику и наличие прямого конкурента с эксклюзивными контрактами. CEO аргументирует: «Я чувствую этот рынок, мы обязаны быть первыми». Какие поведенческие ловушки здесь действуют (эскалация обязательств)? Как совету директоров убедить CEO отложить запуск?

Практическое задание 5. Цифровая трансформация: замена 80% менеджеров AI

Ситуация. Технология генеративного AI позволяет автоматизировать подбор туров, бронирование и первичную поддержку. Профсоюз предупреждает о забастовке. Сокращение 80 человек из 100. Экономия — 5 млн руб./мес. Как реализовать цифровую трансформацию без потери репутации и саботажа? Разработайте дорожную карту переходного периода на 6 месяцев.

Практическое задание 6. Кризис ликвидности при высоком спросе

Ситуация. Оператор продал туров на 50 млн руб. на новогодние праздники, но 70% — постоплата (клиенты внесут деньги за 2 недели до вылета). Авиакомпании и отели требуют предоплату 100% уже сейчас. Свободных денег — 5 млн руб. Какие финансовые инструменты использовать (факторинг, кредит, предоплата от клиентов)? Какую долю туров принудительно аннулировать, сохранив лояльность?

Практическое задание 7. Паралич решения из-за избытка данных

Ситуация. Внедрена система бизнес-аналитики с 200 дашбордами: конверсия, сезонность, загрузка отелей. Еженедельно 5 часов совещаний по интерпретации данных. Топ-менеджеры спорят о приоритетах. Какой фреймворк принятия решений внедрить? Определите 5 ключевых метрик для управления туроператором.

Практическое задание 8. Отмена туров из-за природного катаклизма

Ситуация. Лесные пожары в Греции. 300 туристов в отелях, 500 еще не вылетели. По законодательству возврат полной стоимости при форс-мажоре. Но 80% денег уже перечислены отелям. Отели отказываются возвращать. Как распределить убытки между оператором, отелями и страховой? Какое решение принять в коммуникации с клиентами за 24 часа?

Практическое задание 9. Аутсорсинг колл-центра в другую страну

Ситуация. Колл-центр в России стоит 200 руб./мин. Аутсорсинг в Казахстан — 50 руб./мин, но качество сервиса ниже (NPS падает с 85 до 60). Конкурент перевел поддержку в AI + Казахстан и снизил цены на 10%. Как принять решение, если нельзя измерить потерю клиентов от низкого NPS? Рассчитайте точку безубыточности.

Практическое задание 10. Эскалация обязательств в убыточном проекте

Ситуация. За 2 года вложено 30 млн руб. в B2B-платформу для агентов. Проект не окупается, но топ-менеджер, инициировавший его, требует еще 10 млн на «финальный рывок», угрожая увольнением. Объективная оценка — успех менее 10%. Как принять решение об остановке проекта?

Практическое задание 11. Дилемма «безопасность vs сервис» в круизном туризме

Ситуация. Прогноз шторма 4 балла. Капитан круизного лайнера (ваш подрядчик) хочет выйти в море, чтобы не нарушать график. Ваши туристы — 70% семьи с детьми. Штраф за отмену рейса — 2 млн руб. Какое решение принять и как закрепить полномочия по решениям в договоре с подрядчиком?

Практическое задание 12. Потеря уникального поставщика (экскурсии в Антарктиде)

Ситуация. Единственный DMC, организующий высадки на континент, разорвал контракт из-за экологических протестов. Ваши туры проданы на год вперед (120 туристов, 800 тыс. руб. выручки). Замена — менее эффективная программа (без пингвиных колоний). Как принять решение о редизайне продукта, возврате денег или скрытом изменении программы? Оцените репутационные риски каждого варианта.

Практическое задание 13. Межкультурный конфликт в международном JV

Ситуация. Совместное предприятие с китайской туристической фирмой. Китайские менеджеры

требуют подарков клиентам и взяток местным чиновникам (норма для их рынка). Российские менеджеры отказываются. Проект блокирован на 6 месяцев. Как разрешить этическую дилемму: соблюдать российские антикоррупционные законы или адаптироваться к местным практикам? Какие компромиссы возможны?

Практическое задание 14. Рост текучести из-за эмоционального выгорания

Ситуация. У менеджеров по бронированию — 60 звонков в день, 0% времени на обучение. Текучесть за год — 70%, средний стаж — 4 месяца. Клиенты жалуются на ошибки. Зарплата на 20% выше рынка. Какие управленческие решения снизят выгорание без увеличения штата? Предложите редизайн рабочего процесса и систему ротации.

Практическое задание 15. Внедрение динамического ценообразования

Ситуация. Система ценообразования на основе спроса (как у авиакомпаний) увеличила бы доход на 15%, но 80% турагентов жалуются, что «цены скачут», и грозят переходом к конкурентам. Отношения с агентами — ключевой канал продаж. Как внедрить динамическое ценообразование, сохранив лояльность партнеров? Предложите гибридную модель.

Практическое задание 16. Кризис репутации из-за скрытой комиссии

Ситуация. Журналист выяснил, что ваш туроператор получает скрытую комиссию 20% от страховых компаний, рекомендуя их клиентам. Видеоразоблачение набрало 1 млн просмотров. Сайт упал в выдаче. Какое антикризисное решение: отрицать, признать и извиниться, или переложить вину на партнера? Разработайте коммуникационный план по этапам.

Практическое задание 17. Выбор между несколькими альтернативами в условиях неполноты информации

Ситуация. Нужно выбрать систему управления доходами (RMS). Три вендора:

- А: проверенная, дорогая (5 млн руб.), внедрение 6 месяцев
- В: стартап, дешево (1 млн руб.), но данных об эффективности нет
- С: бесплатно, но требует своих разработчиков (з/п 2 млн/год)

Какое решение принять, используя критерии: минимум риска, максимум скорости, соответствие стратегии? Постройте матрицу решений.

Практическое задание 18. Разработка туров для сегмента 60+.

Ситуация. Рынок растет на 15% в год. Ваша компания не имеет опыта. Конкуренты уже предлагают туры с врачами и страховкой. У вас — дефицит компетенций, но хороший бренд для семейного туризма. Как принять решение о входе: купить готовый бизнес, нанять экспертов или создать альянс с медицинской компанией? Оцените по модели «сделать-купить-партнерство».

Практическое задание 19. Авария с туристами: смертельный случай

Ситуация. Турист погиб при сплаве по реке из-за нарушения инструктором техники безопасности (не выдал шлем). Ваш менеджер на месте скрыл факт нарушения. Родственники требуют 50 млн руб. и угрожают СМИ. Как принять решение: платить компенсацию, уволить менеджера, отрицать вину? Разработайте протокол кризисного реагирования для фатальных случаев.

Практическое задание 20. Оптимизация маршрутной сети авиачартеров

Ситуация. Чартерная программа: 10 направлений. 3 направления дают 70% прибыли, 4 — убыточны, 3 — околонулевые. Но отмена убыточных направлений приведет к потере агентской сети (агенты продают пакетом). Как принять решение о сокращении направлений, используя анализ вклада на покрытие? Предложите вариант субсидирования убыточных направлений.

Практическое задание 21. Конкуренция с вертикально интегрированным гигантом

Ситуация. Глобальный конкурент владеет авиакомпанией, отелями и DMC. Ваша компания — чистый туроператор. Конкурент снижает цены на 30% на ваших ключевых направлениях. Какую

стратегию выбрать: нишевание, кооперацию с другими независимыми операторами или уход в B2B-услуги (только бронирование)? Обоснуйте с позиции теории игр.

Практическое задание 22. Реализация решения наталкивается на саботаж среднего звена

Ситуация. Директор принял решение внедрить контроль качества звонков (запись, оценка). Руководители отделов (среднее звено) говорят подчиненным: «Это шпионаж, не старайтесь». Через месяц система показывает, что 90% звонков — плохие. Как преодолеть сопротивление среднего звена? Какие изменения в системе мотивации и обратной связи внедрить до запуска контроля?

Практическое задание 23. Форс-мажор: теракт в стране назначения

Ситуация. В Тунисе теракт в отеле, где проживали ваши туристы (пострадавших нет, но все в шоке). МИД рекомендует не посещать страну. Продано туров на 2 месяца вперед на 20 млн руб. Принять решение: аннулировать все туры (убыток 20 млн) или предлагать альтернативные страны с доплатой? Как рассчитать порог, после которого решение меняется?

Практическое задание 24. Внедрение устойчивого туризма в ущерб прибыли

Ситуация. Инвесторы требуют сертификации по устойчивому туризму (стоимость — 3 млн руб. в год). Маркетинговое исследование показывает, что только 10% клиентов готовы платить за это больше. Прибыль снизится на 5%. Как принять стратегическое решение: игнорировать ESG, внедрить минимально или превратить в конкурентное преимущество для B2B-сегмента? Предложите гибридную модель.

Практическое задание 25. Принятие решения в условиях нестабильности валют, санкции

Ситуация. Одновременно: курс рубля падает на 30% в месяц, Роспотребнадзор вводит ковид-ограничения для непривитых туристов, закрыто авиасообщение с тремя странами. Прогноз на следующий квартал отсутствует. Какую стратегию принятия решений выбрать: хеджирование валютных рисков, переключение на внутренний туризм, создание сценариев? Разработайте процесс еженедельного пересмотра решений.

Практическое задание 26. Иррациональное поведение CEO при запуске направления

Ситуация. CEO настаивает на запуске туров на Мадагаскар, хотя аналитика показывает низкий спрос, сложную логистику и наличие прямого конкурента с эксклюзивными контрактами. CEO аргументирует: «Я чувствую этот рынок, мы обязаны быть первыми». Какие поведенческие ловушки здесь действуют (эскалация обязательств)? Как совету директоров убедить CEO отложить запуск?

Практическое задание 27. Организационный конфликт после слияния туроператоров

Ситуация. Компания А (сильный маркетинг) и компания Б (сильная операционка) объединились. Отдел продаж А требует гибких тарифов, отдел Б — жесткой маржинальности. Через 3 месяца после слияния продажи упали на 25%, текучка персонала 40%. Какую модель интеграции выбрать (поглощение, федерация, совместное предприятие)? Разработайте процесс принятия решений по ценообразованию.

Практическое задание 28. Разработка туров для сегмента 60+

Ситуация. Рынок растет на 15% в год. Ваша компания не имеет опыта. Конкуренты уже предлагают туры с врачами и страховкой. У вас — дефицит компетенций, но хороший бренд для семейного туризма. Как принять решение о входе: купить готовый бизнес, нанять экспертов или создать альянс с медицинской компанией? Оцените по модели «сделать-купить-партнерство».

Практическое задание 29. Потеря уникального поставщика (экскурсии в Антарктиде)

Ситуация. Единственный DMC, организующий высадки на континент, разорвал контракт из-за экологических протестов. Ваши туры проданы на год вперед (120 туристов, 800 тыс. руб. выручки). Замена — менее эффективная программа (без пингвиньих колоний). Как принять решение о редизайне

продукта, возврате денег или скрытом изменении программы? Оцените репутационные риски каждого варианта.

Практическое задание 30. Организационный конфликт после слияния туроператоров
Ситуация. Компания А (сильный маркетинг) и компания Б (сильная операционка) объединились. Отдел продаж А требует гибких тарифов, отдел Б — жесткой маржинальности. Через 3 месяца после слияния продажи упали на 25%, текучка персонала 40%. Какую модель интеграции выбрать (поглощение, федерация, совместное предприятие)? Разработайте процесс принятия решений по ценообразованию.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в письменной форме, в виде ответов на контрольные вопросы и решения контрольного прикладного задания. Количество заданий в билете – 3.

Оценка знаний магистрантов осуществляется в баллах в комплексной форме с учётом:

- Оценки по итогам текущего контроля и рубежных контролей (до 60 баллов);
- Оценки итоговых знаний в ходе экзамена (до 40 баллов).

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам отчетности

№	Виды отчётности	Баллы
1.	Рубежный контроль №1.	0-30
1.1	Работа на занятиях семинарского типа	0 - 10
1.2	Выполнение самостоятельной работы	0 - 10
1.3	Выполнение заданий рубежного контроля	0-10
2.	Рубежный контроль №2.	0-30
2.1	Работа на занятиях семинарского типа	0 - 10
2.2	Выполнение самостоятельной работы	0 - 10
2.3	Выполнение заданий рубежного контроля	0-10
3	Результаты промежуточной аттестации	0 - 40
	Итого	60 - 100

Экзамен проводится по 40 бальной шкале. Минимальная сумма баллов по итогам текущего контроля – 40, максимальная – 60. Минимальная сумма баллов по итогам рубежных контролей – 40, максимальная – 60. Для определения окончательной суммы баллов по итогам текущего и рубежных контролей необходимо вычислить их среднее арифметическое число (сложить результаты текущего и рубежных контролей и разделить на 2).

На основе окончательно набранных баллов (количество баллов, набранных в результате текущего и рубежных контролей, и количество баллов, полученных в результате промежуточной аттестации) успеваемость обучающихся в семестре определяется следующими оценками: «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

При этом действует следующая итоговая шкала:

- менее 60 баллов – оценка «неудовлетворительно»;
- от 60 до 73 баллов – оценка «удовлетворительно»;
- от 74 до 89 баллов – оценка «хорошо»;
- от 90 до 100 баллов – оценка «отлично».

Критерии оценок знаний по дисциплине

«Отлично»

Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. Магистрант полностью

усвоил программный материал. Глубоко знает и самостоятельно излагает содержание вопросов, а также знает основную и дополнительную литературу по теме. Ответ построен на уровне самостоятельного мышления, знания вопроса и всей темы. Материал излагается логически последовательно и полно, с элементами творческого мышления. Умеет самостоятельно делать общие выводы.

«Хорошо»

Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками. Магистрант проявил твердое знание программного материала и самостоятельность мышления. Показал знание предусмотренной программой литературы. Продемонстрировал умение применять свои знания к анализу современной действительности. Показал умение выделить главное, делать выводы и обобщения. Возможны пробелы в усвоении второстепенных вопросов.

«Удовлетворительно»

Теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному. Магистрант усвоил лишь основную часть программного материала, в целом знаком с рекомендованной литературой. Ответ магистранта строится на уровне репродуктивного мышления с нарушением логики изложения материала. Испытывает значительные затруднения в применении знаний к анализу современной действительности. Магистрант не умеет ответить на дополнительные вопросы, связанные с материалом ответа.

«Неудовлетворительно»

Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено. Магистрант не знает основного содержания рекомендованной литературы, допускает существенные ошибки в освещении поставленных вопросов. Не может увязывать материал с современностью.

7.2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

Общие ориентировочные вопросы к текущему контролю знаний по учебной дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 «Разработка и принятие управленческих решений в туризме»

1. Организация и руководство работой команды в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
2. Выработка командной стратегии для достижения поставленной цели в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
3. Организация работы команды и выработка командной стратегии для достижения поставленной цели в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
4. Руководство работой команды и выработка командной стратегии для достижения поставленной цели в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
5. Разработка системы управления качеством услуг в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
6. Внедрение системы управления качеством услуг в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
7. Особенности технологий управления персоналом в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
8. Методы оценки технологий управления персоналом в процессе разработки и принятия управленческих решений в туризме.
9. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в системном менеджменте

10. Классификация управленческих решений
11. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
12. Этапы процесса разработки управленческих решений
13. Модели принятия решений
14. Методы подготовки управленческих решений.
15. Экономико-математические методы
16. Активизирующие методы при разработке и принятии управленческих решений.
17. Экспертные методы.
18. Эвристические методы.
19. Метод сценариев.
20. Метод «дерево решений».
21. Значение коммуникаций.
22. Роль информации при разработке и принятии управленческих решений.
23. Роль новых информационных технологий разработке и принятии управленческих решений.
24. Система «человек – машина».
25. Руководитель в управлении: возможности и ограничения
26. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки
27. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений.
28. Авторитет личности при разработке и принятии управленческих решений.
29. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений.
30. Сущность и виды ответственности руководителя (социальная, экологическая)
31. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческих решений.
32. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при принятии управленческого решения.
33. Уменьшение отрицательных последствий рисков
34. Страхование управленческих рисков
35. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив в туристской деятельности
36. Выявление управляемых факторов внешней среды
37. Проблемы адаптации к внешней среде туристской организации как субъекта хозяйствования
38. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности»,
39. «качество управленческого решения» в туристской деятельности
40. Стандартизация процессов управления качеством управленческого решения.
41. Оценка качества управленческих решений
42. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений»
43. Составляющие эффективности управленческих решений в туризме
44. Оценка экономической эффективности управленческих решений
45. Основные формы подготовки управленческих решений
46. Основные формы реализации управленческих решений
47. Требования к оформлению управленческих решений
48. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений
49. Технология разработки управленческих решений.
50. Основные этапы проектирования управленческих решений.
51. Содержание и классификация управленческих решений.
52. Этапы процесса принятия управленческих решений.
53. Условия эффективности управленческих решений.
54. Организация контроля исполнения решений.

**7.3. Задания для рубежных контролей и контрольные практические задания
определены в Фонде оценочных средств по учебной дисциплине Б1.В.ДВ.05.01**

Разработка и принятие управленческих решений в туризме.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Чашегорова Н. А. Разработка и принятие управленческих решений : учебно-методическое пособие / Н. А. Чашегорова, С. М. Абрамов, Н. В. Зотеева. — Екатеринбург : УГГУ, 2023. — 88 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/453635> (дата обращения: 01.06.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Вавилова А.С. Принципы и методы исследований и принятия решений : практикум / Вавилова А.С., Наталья Т.В., Севостьянова О.Г.. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 119 с. — ISBN 978-5-7014-1034-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126980.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/126980>
3. Гришко Н. И. Менеджмент в туризме : учебное пособие / Н. И. Гришко. — Минск : РИПО, 2020. — 274 с. — ISBN 978-985-7234-37-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/154230> (дата обращения: 01.06.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Макрусев В.В. Методы принятия управленческих решений : учебник / Макрусев В.В., Волков В.Ф., Любкина Е.О.. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2022. — 408 с. — ISBN 978-5-4377-0160-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124110.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

1. Орлов А.И. Основы теории принятия решений : учебное пособие / Орлов А.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 66 с. — ISBN 978-5-4497-1423-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117037.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/117037>
2. Теория принятия решений в специальных организационно-технических системах : учебное пособие / Е.Е. Миргородская [и др.]. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. — 128 с. — ISBN 978-5-7433-3553-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131672.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/131672>
3. Дебердиева Е.М. Обоснование управленческих решений по внедрению инструментов бережливого производства. Ч.1. Теоретический аспект : учебник / Дебердиева Е.М., Пленкина В.В., Осинская И.В.. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 173 с. — ISBN 978-5-9961-2881-5, 978-5-9961-2882-2 (ч.1). — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126809.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Асаул А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: монография / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов. - СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 304 с.
5. Борисенко В.П. Методы разработки управленческих решений. Речевые коммуникации в управлении. Деловые коммуникации. Выпуск 8: терминологический словарь / В.П. Борисенко, В.И. Колношенко, О.В. Колношенко, М.Я. Курганская, А.М. Петрова. - М.: Московский гуманитарный университет, 2014. — 158 с.
6. Управление проектами в туризме и индустрии гостеприимства : учебник / Под редакцией Х. А. Константиныди. — 4-е изд. — Москва : Центркаталог, 2025. — 358 с. — ISBN 978-5-907825-30-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508759> (дата обращения: 01.06.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Интернет-ресурсы

1. Университетская электронная библиотека In Folio <http://infolio.asf.ru/index.asp>
2. Библиотека гуманитарных наук – <http://www.gumer.info/>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://e.lanbook.com>
4. Цифровой образовательный ресурс IPR SMART – <http://www.iprbookshop.ru>

1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

После чтения вводной лекции по учебной дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений в туризме» преподаватель обязан ознакомить обучающихся:

- с темами лекций и методикой их конспектирования;
 - планами семинарских занятий и методикой их проведения;
 - с вопросами для самостоятельной работы и методикой контроля за их изучением;
 - с вопросами, критериями сдачи экзамена и методикой его проведения.
- Перед проведением очередного семинарского обучающийся обязан:
- отработать в конспекте все вопросы к данному занятию в объеме, обеспечивающем четкие, ясные и конкретные (с примерами) ответы;
 - отработать (конспективно) по данной теме вопросы, отнесенные к изучаемым самостоятельно.

Для выполнения поставленных задач обучающийся:

- осуществляет подбор необходимой учебной, научной, учебно-методической литературы и первоисточников;
- прочитывает отобранную литературу по каждому вопросу, а затем составляет конспект или тезисы ответа;
- отчитывается об изучении вопросов на консультациях, при выполнении контрольных работ и других форм оценки текущих и остаточных знаний.

Условиями для успешной самостоятельной работы являются:

1. Целеустремленность и сознательная активность:
 - а) осознанная постановка цели, конкретизация своих задач на самостоятельную работу,
 - б) выбор способа действий,
 - средств, в) волевые усилия,
 - г) анализ сделанного, постановка новых задач.
2. Систематичность и планомерность.

Формы и методы изучения и конспектирования литературы

В работе над литературой можно выделить 3 этапа:

1. Ознакомительный, в ходе которого вы знакомитесь с каталогом библиотеки, делаете выборку к теме, заказываете литературу в библиотеке (учебники, учебные пособия, разработки тем, планов, первоисточники и т.д.)

2. Этап чтения литературы.

К чтению есть определенные требования:

- 1) систематичность чтения, т.е. читать не от раза к разу, а ежедневно, желательно с записями в тетрадях и со своими итоговыми выводами (резюме).
- 2) Осмысленность чтения, т.е. надо овладевать понятийным аппаратом.

3. Этап ведение рабочих записей.

- а) можно вести т. н. тематические тетради, в которых делать выписки к определенным темам, а также вести доработку лекций на полях или в самом тексте.
 - б) основными формами записи прочитанного могут быть: план, тезисы, конспект.
- I. Составление плана прочитанного.** Запись в форме плана означает перечисление главных вопросов. В результате получается как бы сжатая схема изучаемого материала. Несколько иначе выглядит развернутый план. Его назначение не только зафиксировать главное в тексте, но и дать необходимое обоснование этой мысли, (цифровые данные, интересные выражения, факты). Причем вопросы плана можно изложить и своими словами и словами автора.

II. Весьма ценным видом записи при чтении являются тезисы. (Основные

положения, утверждения от греческого "Teas" – утверждаю). Тезисы составляют промежуточное положение между планом и конспектом. В них кратко дается основное содержание книги. Перед тем, как записывать тезисы, прочитанный текст разделяют на небольшие части – разделы, параграфы или же абзацы в соответствии с планом и затем формулируют сущность прочитанного своими словами, как бы отвечая на вопрос: что именно здесь утверждает, защищает автор. Тезисы позволяют в краткой форме записать обобщение и выводы о прочитанном. Тезисы называются простыми, если выписанные мысли ничем не подтверждаются и сложными, если они подкрепляются доводами, аргументами.

Следовательно, при составлении тезисов необходимо глубоко продумать, понять содержание книги, статьи, и т.п., уметь выделить основные положения и кратко их сформулировать.

III. Составление конспекта прочитанного – это наиболее сложный и содержательный метод записывания при работе с книгой, потому что он объединяет в себе все виды записи и вместе с тем представляет собой нечто более цельное и своеобразное. Конспект книги (от лат. "коспектус" – обзор) – это краткое, последовательное изложение основного содержания книги, лекции, записанное в последовательной форме, и освобожденное от повторений и т. д. В тоже время в конспекте следует привести, помимо основных мыслей автора, выписки и цитаты, подтверждающие основные положения и выводы, вытекающие из книги. Некоторым, начинающим работать с книгой, кажется, что на конспектирование уходит много времени. Однако нужно понять, что творческие записи в виде конспекта, экономят время, способствуют глубокому изучению материала. Требуемое для конспектирования время будет неуклонно уменьшаться по мере приобретения навыков чтения и краткого изложения прочитанного.

Ценность конспекта повышается, когда в нем содержится не только краткий пересказ произведения, но и собственные мысли, когда конспект является плодом раздумий его составителя (желательно делать выход на современность).

Методика записей:

1. Записывать следует самое главное и по возможности наиболее кратко (запись должна быть сжата и лаконична).
2. Начинать запись надо с тщательно проверенных библиографических данных:
 - фамилия и инициалы авторов,
 - название книги или статьи (полное),
 - место и год издания, издательство и т. д.
 - номера журнала или выпуска,
 - краткий исторический очерк времени написания книги и т. д.
3. В тетрадях рекомендуется оставлять широкие поля для последующих вставок, дополнений, записей своих мыслей.
4. Записи должны делаться только после окончания чтения данного источника.

Интерактивные формы обучения. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью и задачами программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием конкретных дисциплин, а также требованиями ФГОС с учетом специфики ОПОП.

К методам интерактивного обучения относятся те, которые способствуют вовлечению обучающихся в активный процесс получения и переработки знаний, например:

- «Мозговой штурм» (атака)
- Тренинг
- Работа в группах
- Мастер-класс
- Презентация
- Приглашение специалиста
- Выступление в роли обучающего
- Разработка проекта
- Решение ситуационных задач

К интерактивным методам относятся также презентации с использованием

различных вспомогательных средств: интерактивной доски, раздаточных материалов, видеофильмов, слайдов, мультимедийной презентации и т.п.

Преподавание и изучение дисциплины предполагает использование следующих видов образовательных технологий:

- 1. Информационные образовательные технологии** – обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически к неограниченному объему и скорости доступа), увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.
- 2. Работа в команде** – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи путем творческого сложения результатов индивидуальной работы членов команды с делением полномочий и ответственности.
- 3. Case-study** – анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.
- 4. Игра** – ролевая имитация студентами реальной профессиональной деятельности с выполнением функций специалистов на различных рабочих местах.
- 5. Проблемное обучение** – стимулирование студентов к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы.
- 6. Контекстное обучение** – мотивация студентов к усвоению знаний путем выявления связей между конкретным знанием и его применением.
- 7. Обучение на основе опыта** – активизация познавательной деятельности студента за счет ассоциации и собственного опыта с предметом изучения.
- 8. Индивидуальное обучение** – выстраивание студентом собственной образовательной траектории на основе формирования индивидуальной образовательной программы с учетом интересов студента.
- 9. Междисциплинарное обучение** – использование знаний из разных областей, их группировка и концентрация в контексте решаемой задачи.
- 10. Опережающая самостоятельная работа** – изучение обучающимися нового материала до его изучения в ходе аудиторных занятий.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины представлены также в Методических рекомендациях по проведению семинарских и практических занятий по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений в туризме» и в Методических рекомендациях по самостоятельной работе по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений в туризме».

10. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

При освоении дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Перечень основного оборудования: специализированная учебная мебель, технические средства обучения, учебно-наглядные пособия.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая список программного обеспечения и информационных справочных систем

Список программного обеспечения

Лицензионное программное обеспечение:

1. Microsoft Windows 10
2. Microsoft Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint)
3. Access 2013 Acdbc

Свободно-распространяемое или бесплатное программное обеспечение

1. Microsoft Security Essentials
2. 7-Zip
3. Notepad++
4. Adobe Acrobat Reader
5. WinDjView
6. Libreoffice (Writer, Calc, Impress, Draw, Math, Base)
7. Scribus
8. Moodle.

Справочные системы

1. Справочно-правовая система «ГАРАНТ»
2. Система проверки на заимствования «ВКР-ВУЗ»
3. Культура. РФ. Портал культурного наследия
4. Культура России. Информационный портал

Электронно-библиотечные системы:

- Электронно-библиотечная система издательства «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>
- Электронно-библиотечная система «ЭБС IPRsmart» <http://www.iprbookshop.ru>

12. Материально-техническая база, рекомендуемая для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа инвалидов

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.