

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 14.06.2026 17:57:53  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.06 Управление рисками в индустрии гостеприимства

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

Демидова Ирина Анатольевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма

**Заведующий кафедрой:**

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.06 «Управление рисками в индустрии гостеприимства» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания .....	10
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам .....	14
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....	32
7. Методические материалы по освоению дисциплины .....	37
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....	38
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	41

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

Дисциплина Б1.В.06 «Управление рисками в индустрии гостеприимства» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПК (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
Д/01.8 Разработка концепции и стратегии развития сети гостиниц Д/03.8 Внедрение инновационных технологий и изменений в управлении деятельностью сети гостиниц Д. Стратегическое управление развитием сети гостиниц 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/ сети гостиниц», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 282н	ПК-1	Способен разрабатывать концепции и стратегии развития сети гостиниц	ПК-1.1	Создает системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды гостиничной сети	<b>ПК-1.1. З-1. Знает</b> международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг <b>ПК-1.1. У-1. Умеет</b> применять методики стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды
			ПК-1.5	Выявляет стратегические проблемы развития гостиничной сети и разрабатывает меры по их устранению	<b>ПК-1.5. З-6. Знает</b> основы риск-менеджмента и антикризисного управления <b>ПК-1.5. У-4. Умеет</b> выявлять стратегические проблемы развития гостиничной сети и своевременно реализовывать меры по их устранению

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

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часа

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

- 12 часов лекций;
- 14 часов практических занятий;
- 73 часа самостоятельной работы;
- 2 часа консультация перед экзаменом;
- 9 часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;

Дисциплина Б1.В.06 «Управление рисками в индустрии гостеприимства» изучается в 3 семестре

Форма промежуточной аттестации – зачёт с оценкой.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации						
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА</b>															
Тема 1.1	Риск как экономическая категория в индустрии гостеприимства	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Классификация рисков и нормативно-правовое регулирование управления рисками в гостиничной индустрии	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Специфические риски гостиничной сети и их стратегическое влияние	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
<b>РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА</b>															
Тема 2.1	Мониторинг и стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.2	Разработка стратегии управления рисками гостиничной сети	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	устный опрос, доклад, ситуационное задание

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации						
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СР <sub>кр</sub>	СР <sub>эк</sub>	СР	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
Тема 2.3	Инструменты минимизации и контроля рисков гостиничной сети	19	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	13	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	<b>Зачёт с оценкой</b>
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>73</b>	

**Используемые сокращения:** Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации. ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы. КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения. СР<sub>кр</sub> – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СР<sub>эк</sub> – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

### **Тема 1.1. Риск как экономическая категория в индустрии гостеприимства. ПК-1.1.**

Сущность и специфика рисков в деятельности гостиничных предприятий. Отличие условий риска и неопределённости при принятии управленческих решений в отеле. Влияние макроэкономических и отраслевых факторов на уровень риска гостиничного бизнеса. Взаимосвязь риска и доходности в управлении гостиничным активом.

### **Тема 1.2. Классификация рисков и нормативно-правовое регулирование управления рисками в гостиничной индустрии. ПК-1.1.**

Типология рисков по источникам возникновения и функциональному признаку (операционные, финансовые, репутационные, правовые и стратегические). Риски, связанные с жизненным циклом гостиничной услуги. Классификация по степени влияния на ключевые показатели деятельности (KPI) отеля. Международные и национальные стандарты риск-менеджмента. Требования регуляторов к обеспечению безопасности и устойчивости гостиничных объектов. Роль корпоративного законодательства и внутренних регламентов в управлении рисками.

### **Тема 1.3. Специфические риски гостиничной сети и их стратегическое влияние. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Риски безопасности гостей и персонала в масштабах сети: единые стандарты, централизованный мониторинг (пожар, ЧС, криминал, киберугрозы). Репутационные риски сети: управление отзывами на глобальных платформах, кризисные коммуникации, защита бренда. Технологические риски: сбои в централизованных PMS, CRM, системах бронирования и лояльности. Кадровые

риски сети: текучесть, квалификация, мошенничество персонала, масштабирование обучения. Стратегические риски: выход на новые рынки, адаптация к глобальным трендам (устойчивое развитие, цифровизация).

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

### **Тема 2.1. Мониторинг и стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Методики стратегического анализа (PEST, SWOT, Porter's Five Forces) для выявления и оценки динамики факторов среды. Количественные и качественные методы оценки вероятности и последствий рисков. Построение карты рисков (матрица вероятности/воздействия). Формирование профиля рисков гостиничного предприятия. Методика определения критичных рисков (с учётом CAPEX, OPEX, RevPAR, ADR, Occupancy). Сценарное моделирование и стресс-тестирование бизнес-процессов отеля. Использование Big Data и предиктивной аналитики для прогнозирования рисков.

### **Тема 2.2. Разработка стратегии управления рисками гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Выбор стратегий: избежание, снижение, передача, принятие риска. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование гостиничной сети. Формирование «подушки безопасности»: финансовые резервы, страхование, хеджирование. Ключевые индикаторы риска (KRIs) для гостиничной сети. Оптимизация структуры затрат и управление ликвидностью. Оценка эффективности риск-мероприятий: ROI, Cost-Benefit Analysis. основы антикризисного управления: планы реагирования на глобальные шоки (пандемии, экономические кризисы).

### **Тема 2.3. Инструменты минимизации и контроля рисков гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Модель «три линии защиты» в гостиничной сети. Внедрение единых стандартов безопасности гостиничной сети (пожарной, санитарной, информационной). Автоматизация контроля бизнес-процессов: централизованные PMS, системы видеонаблюдения, контроля доступа, BI-дашборды. Формирование риск-культуры: корпоративное обучение, тренинги по безопасности, антикризисные симуляции для персонала всех уровней. Система внутреннего аудита и непрерывного мониторинга рисков. Форматы отчётности по рискам для разных уровней управления. Цифровые инструменты риск-контроллинга: BI-системы, предиктивная аналитика, ИИ для раннего выявления стратегических угроз. Взаимодействие с внешними стейкхолдерами: страховые компании, регуляторы, консалтинговые агентства

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.06 «Управление рисками в индустрии гостеприимства» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

#### 4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			D	P/ Passed
60 – 69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

### 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 «Управление рисками в индустрии гостеприимства» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, решение задач, контрольная точка по разделу.

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

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**Тема 1.1. Риск как экономическая категория в индустрии гостеприимства. ПК-1.1.**

### Вопросы для опроса

1. В чём состоит экономическая сущность риска применительно к деятельности гостиничных предприятий? Приведите 2–3 примера чистых и спекулятивных рисков в гостиничном бизнесе.

2. Чем отличаются условия риска от условий неопределённости при принятии управленческих решений в отеле? Приведите конкретный пример решения, принимаемого в условиях риска, и аналогичного решения в условиях неопределённости.

3. Какие макроэкономические факторы наиболее существенно влияют на уровень риска гостиничного бизнеса? Кратко поясните механизм их воздействия.

4. Как отраслевые особенности индустрии гостеприимства формируют специфику рисков гостиничных предприятий? Назовите 3–4 ключевых фактора.

5. Опишите взаимосвязь риска и доходности в управлении гостиничным активом. Приведите пример, когда повышение риска может привести к росту доходности, и укажите сопутствующие угрозы.

6. Какие инструменты стратегического анализа (PEST, SWOT и др.) помогают мониторить факторы внешней и внутренней среды гостиничной сети для выявления потенциальных рисков? Кратко охарактеризуйте один из них в контексте гостиничного бизнеса.

### Темы докладов

1. Риск как экономическая категория в индустрии гостеприимства: сущность и специфика для гостиничных предприятий

2. Условия риска и неопределённости: особенности принятия управленческих решений в гостиничном бизнесе

3. Влияние макроэкономических и отраслевых факторов на уровень риска в деятельности гостиничных предприятий

#### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Golden Stay» (5 отелей категории 4-5 звёзд в туристических городах России) планирует открыть новый отель на черноморском курорте. Проект требует инвестиций 500 млн руб., срок окупаемости – 6 лет. На этапе подготовки выявлены следующие факторы риска: рост инфляции (прогноз – 12 % в год), волатильность курса рубля, возможное снижение покупательной способности населения; высокая сезонность спроса (заполняемость в высокий сезон – 90 %, в низкий – 30 %), усиление конкуренции (в регионе анонсировано открытие двух сетевых отелей); дефицит квалифицированного персонала в регионе, риск срыва сроков строительства из-за проблем с поставками материалов; зависимость от онлайн-отзывов (негативный опыт первых гостей может снизить загрузку). Руководство сети должно принять решение о целесообразности запуска проекта и разработать стратегию управления рисками.

#### Задание

1. Идентифицируйте и классифицируйте выявленные риски по типам (финансовые, операционные, стратегические и т. д.).

2. Оцените вероятность и потенциальное воздействие каждого риска (используйте матрицу рисков 3×3: низкая/средняя/высокая вероятность и воздействие).

3. Предложите 3-4 стратегии управления рисками (избегание, снижение, передача, принятие) с конкретными мерами для каждого значимого риска.

4. Обоснуйте, как предложенные меры повлияют на взаимосвязь «риск–доходность» проекта.

## **Тема 1.2 Классификация рисков и нормативно-правовое регулирование управления рисками в гостиничной индустрии. ПК-1.1.**

### Вопросы для опроса

1. Перечислите основные типы рисков в гостиничном бизнесе по функциональному признаку и приведите по 1–2 примера для каждого типа.
2. Как риски жизненного цикла гостиничной услуги проявляются на разных этапах её реализации? Приведите примеры для каждого этапа.
3. Какие КРІ гостиничного предприятия наиболее уязвимы к воздействию рисков? Покажите связь одного типа риска с 2–3 ключевыми показателями отеля (RevPAR, ADR, Occurancy и т.д.).
4. Назовите ключевые международные и национальные стандарты риск-менеджмента для гостиничной индустрии и кратко охарактеризуйте один из них.
5. Приведите 2-3 примера нормативных актов (российских/ международных), регулирующих безопасность гостиничных объектов, и укажите их основные требования к управлению рисками.
6. Опишите 2-3 механизма минимизации рисков через внутренние регламенты и корпоративное законодательство гостиничного предприятия.

### Темы докладов

1. Классификация рисков гостиничного предприятия: от операционных до стратегических
2. Нормативно-правовое обеспечение безопасности гостиничных объектов: российские и международные требования
3. Управление рисками на разных этапах жизненного цикла гостиничной услуги

### Типовое ситуационное задание

Отель «Морской бриз» (4 звезды, 120 номеров) на Черноморском побережье РФ готовится к высокому сезону. Руководство выявило ряд потенциальных рисков, способных повлиять на работу отеля и его ключевые показатели (Occurancy – 75 %, ADR – 6 500 руб., RevPAR – 4 875 руб.).

В процессе подготовки было выявлено, что возможен сбой системы бронирования из-за перегрузки серверов в пиковый сезон, а также уязвимость IT-систем отеля к кибератакам (утечка данных гостей). В текущем году возможен рост цен на продукты и коммунальные услуги на 15-20%. Присутствует риск негативных отзывов из-за недостаточного уровня подготовки нового персонала. Произошло ужесточение требований Роспотребнадзора к санитарным нормам в связи с сезонной эпидемиологической обстановкой. Появился новый конкурент – отель той же категории в 500 м от «Морского бриза».

#### Задание

1. Классифицируйте риски по источникам возникновения и функциональному признаку.

2. Оцените влияние каждого риска на ключевые показатели деятельности (KPI) отеля: Occupancy, ADR, RevPAR. Укажите, какой показатель и как изменится (рост/снижение, примерный %).

3. Соотнесите каждый риск с действующими нормативными актами РФ и международными стандартами (ФЗ, СанПиН, ISO и т.д.), регулирующими соответствующие аспекты деятельности отеля.

4. Разработайте комплекс мер по управлению каждым риском с учётом требований законодательства и стандартов. Предложите 1–2 меры для каждого риска.

### **Тема 1.3. Специфические риски гостиничной сети и их стратегическое влияние. ПК-1.1, ПК-1.5.**

#### Вопросы для опроса

1. Перечислите 3–4 ключевых риска безопасности (пожар, ЧС, криминал, киберугрозы) для гостиничной сети и кратко укажите, в чём состоит их стратегическое влияние на бизнес.

2. Как репутационные риски (негативные отзывы, кризисные ситуации) могут повлиять на долгосрочную стратегию развития гостиничной сети? Приведите 2–3 примера.

3. Какие технологические риски (сбои PMS, CRM, систем бронирования и лояльности) наиболее критичны для централизованной гостиничной сети? Кратко обоснуйте выбор.

4. Назовите 2–3 кадровых риска (текучесть, квалификация, мошенничество), характерных для гостиничных сетей, и укажите, как они могут помешать реализации стратегических целей компании.

5. Какие стратегические риски возникают при выходе гостиничной сети на новые рынки? Приведите 2-3 примера конкретных угроз.

6. Как глобальные тренды (устойчивое развитие, цифровизация) формируют новые стратегические риски для гостиничных сетей? Кратко перечислите 2-3 таких риска.

#### Темы докладов

1. Риски безопасности в гостиничных сетях: от пожаров и ЧС до киберугроз – стратегии централизованного управления

2. Репутационные и технологические риски гостиничной сети: защита бренда и бесперебойность цифровых систем

3. Кадровые и стратегические риски при масштабировании гостиничного бизнеса: вызовы выхода на новые рынки и адаптации к глобальным трендам

#### Типовое ситуационное задание

Международная гостиничная сеть «Azure Hotels» (150 отелей в 25 странах) планирует выход на рынок Юго-Восточной Азии – запуск флагманской гостиницы в Бангкоке и развитие франчайзинговой модели в регионе.

В ходе стратегического анализа выявлены следующие специфические риски: повышенная сейсмическая активность в регионе, риски наводнений, высокий уровень уличной преступности в отдельных районах города; чувствительность международного сообщества к экологическим и социальным вопросам; риск негативных публикаций из-за несоответствия ESG-стандартам; несовместимость локальной IT-инфраструктуры с централизованной PMS сети; риски кибератак на систему бронирования; квалифицированного гостиничного персонала в регионе; риск мошенничества со стороны локальных партнёров;

высокая конкуренция с местными сетями, предлагающими более низкие цены; необходимость адаптации бренда к местной культуре.

#### Задание

1. Классифицируйте выявленные риски по типам (безопасность, репутационные, технологические и т. д.).

2. Оцените потенциальное стратегическое влияние каждого риска на долгосрочные цели сети (выход на рынок, рост выручки, укрепление бренда). Используйте шкалу: низкое / среднее / высокое влияние.

3. Для каждого риска предложите 2-3 конкретные меры управления с учётом специфики международного расширения.

4. Определите, какие нормативные акты, международные стандарты и локальные требования необходимо учесть при реализации мер (например, ISO, GDPR, местные законы о защите данных и т. п.).

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**Тема 2.1. Мониторинг и стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды. ПК-1.1, ПК-1.5.**

#### Вопросы для опроса

1. Кратко охарактеризуйте методики стратегического анализа (PEST, SWOT, Porter's Five Forces) и укажите, для оценки каких факторов среды они наиболее применимы в гостиничном бизнесе.

2. Назовите 2-3 количественных и 2-3 качественных метода оценки вероятности и последствий рисков для гостиничного предприятия. Кратко поясните суть каждого.

3. Опишите алгоритм построения карты рисков (матрицы вероятности/воздействия) для отеля. Какие параметры следует учитывать при ранжировании рисков?

4. Какие показатели (CAPEX, OPEX, RevPAR, ADR, Occupancy и др.) наиболее важны при формировании профиля рисков гостиничного предприятия?

Объясните, почему.

5. В чём состоит суть сценарного моделирования и стресс-тестирования бизнес-процессов отеля? Приведите 2-3 примера сценариев для гостиничного бизнеса.

6. Как технологии Big Data и предиктивной аналитики могут помочь в прогнозировании рисков в индустрии гостеприимства? Укажите 2–3 конкретных кейса применения.

#### Темы докладов

1. Применение методик PEST, SWOT и Porter's Five Forces для анализа факторов среды в гостиничном бизнесе: сравнительная эффективность

2. Построение карты рисков и формирование профиля рисков гостиничного предприятия: инструменты и практические подходы

3. Использование Big Data и предиктивной аналитики для прогнозирования рисков в индустрии гостеприимства: современные тренды и кейсы внедрения

#### Типовое ситуационное задание

Гостиничный комплекс «Альпийский уют» (4 звезды, 120 номеров, расположен в курортном регионе) столкнулся с падением ключевых показателей: Occupancy снизился с 80 % до 65 % за последний год; ADR упал с 7 500 руб. до 6 800 руб.; RevPAR сократился с 6 000 руб. до 4 420 руб.

Руководство поручило рабочей группе провести стратегический анализ среды и разработать меры по стабилизации бизнеса. Выявлены следующие факторы влияния. Внешние (макросреда): рост цен на энергоносители (+25 % за год); усиление конкуренции (открытие 2 новых отелей той же категории в радиусе 10 км); изменение предпочтений туристов (спрос смещается в сторону экотуризма и wellness-услуг); снижение покупательной способности населения (реальные доходы упали на 8 %). Внутренние: устаревшая концепция SPA-зоны; высокая текучесть персонала (30 % в год); слабая цифровизация процессов (устаревшая PMS, отсутствие мобильного приложения); низкий уровень онлайн-отзывов (средний рейтинг 3,8 из 5).

## Задание

1. Проведите PEST-анализ для гостиничного комплекса, выделив 2–3 ключевых фактора по каждой категории (политические, экономические, социальные, технологические).

2. Выполните SWOT-анализ, сформулировав по 3 пункта для каждой группы (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы).

3. Постройте карту рисков (матрицу вероятности/воздействия) для 4 наиболее критичных рисков, оценив вероятность (1–5) и воздействие (1–5). Рассчитайте приоритет (вероятность × воздействие).

4. Определите, какие CAPEX и OPEX-затраты потребуются для реализации мер по снижению критичных рисков. Укажите 2–3 направления инвестиций.

5. Разработайте 3 сценария развития (оптимистичный, базовый, пессимистичный) с прогнозом ключевых показателей (Occupancy, ADR, RevPAR) на следующий год.

## **Тема 2.2. Разработка стратегии управления рисками гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5.**

### Вопросы для опроса

1. Охарактеризуйте четыре базовые стратегии управления рисками (избежание, снижение, передача, принятие) и приведите по одному примеру их применения в гостиничной сети.

2. Как интегрировать риск-менеджмент в стратегическое планирование гостиничной сети? Назовите 2–3 механизма встраивания процессов управления рисками в корпоративную стратегию.

3. Какие инструменты формирования «подушки безопасности» наиболее эффективны для гостиничной сети? Кратко опишите роль финансовых резервов, страхования и хеджирования.

4. Перечислите 3–4 ключевых индикатора риска (KRIs), критически важных для гостиничной сети, и укажите, какие риски они помогают отслеживать.

5. Как оптимизация структуры затрат и управление ликвидностью могут снизить финансовые риски гостиничной сети? Приведите 2–3 конкретных примера мер.

6. По каким критериям оценивается эффективность мероприятий по управлению рисками (ROI, Cost-Benefit Analysis)? Кратко поясните применение каждого метода на примере гостиничного бизнеса.

#### Темы докладов

1. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование гостиничной сети: подходы и лучшие практики

2. Ключевые индикаторы риска (KRIs) и их роль в управлении устойчивостью гостиничной сети

3. Антикризисное управление в гостиничном бизнесе: планы реагирования на глобальные шоки (пандемии, экономические кризисы) и их реализация

#### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Northern Comfort» (8 отелей категории 4–5 звёзд в крупных городах РФ) столкнулась с комплексом рисков на фоне экономической нестабильности и изменения потребительского спроса: падение загрузки отелей сети на 20% за последний квартал; рост операционных расходов (ОРЕХ) на 15% из-за увеличения цен на энергоносители и продукты питания; участившиеся случаи кибератак на систему бронирования сети; жалобы гостей на качество обслуживания из-за высокой текучести персонала (25% в год); риск потери репутации из-за негативных отзывов в соцсетях и на платформах бронирования. Руководство сети поручило рабочей группе разработать стратегию управления рисками с горизонтом планирования 1 год.

#### Задание

1. Классифицируйте выявленные риски по стратегиям управления (избежание, снижение, передача, принятие). Для каждого риска выберите одну основную стратегию и кратко обоснуйте выбор.

2. Предложите 2-3 инструмента формирования «подушки безопасности» для сети (финансовые резервы, страхование, хеджирование) и рассчитайте

примерный объём необходимых резервов (в % от годового ОПЕХ) и определите 3-4 ключевых индикатора риска (KRIs), актуальных для сети, укажите пороговые значения для каждого.

3. Разработайте план оптимизации структуры затрат и управления ликвидностью на ближайший год. Укажите 3-4 конкретные меры и их ожидаемый эффект (в % снижения ОПЕХ или роста ликвидности).

4. Составьте краткий план антикризисных действий на случай возникновения глобальных кризисных явлений (например, резкого спада спроса из-за нового экономического кризиса). Включите 3-4 первоочередных шага.

### **Тема 2.3. Инструменты минимизации и контроля рисков гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5, ПК-2.4.**

#### Вопросы для опроса

1. Опишите суть модели «три линии защиты» и поясните, как она может быть реализована в гостиничной сети для эффективного управления рисками.

2. Какие единые стандарты безопасности (пожарной, санитарной, информационной) критически важны для гостиничной сети? Приведите 2–3 примера стандартов для каждого типа.

3. Какие автоматизированные системы (PMS, видеонаблюдение, BI-дашборды и т.д.) наиболее эффективны для контроля бизнес-процессов в гостиничной сети? Кратко укажите функционал каждой системы в контексте риск-менеджмента.

4. Как сформировать риск-культуру в гостиничной сети? Перечислите 3–4 ключевых элемента программы обучения и антикризисных тренировок для персонала разных уровней.

5. Каковы основные задачи системы внутреннего аудита и непрерывного мониторинга рисков в гостиничной сети? Назовите 2–3 ключевых показателя, которые должны отслеживаться в режиме реального времени.

6. Какие цифровые инструменты (BI-системы, предиктивная аналитика, ИИ) помогают в раннем выявлении стратегических угроз для гостиничной сети? Приведите по 1–2 примера применения каждого инструмента.

## Темы докладов

1. Модель «три линии защиты» как основа системы управления рисками в гостиничной сети: принципы внедрения и лучшие практики

2. Автоматизация контроля бизнес-процессов и цифровой риск-контроллинг в гостиничном бизнесе: PMS, BI-системы и предиктивная аналитика

3. Формирование риск-культуры и взаимодействие со стейкхолдерами: обучение персонала и партнёрство с внешними организациями (страховщики, регуляторы, консультанты) в индустрии гостеприимства

## Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Sunrise Hotels» (30 отелей 4–5 звёзд в РФ и странах СНГ) столкнулась с новыми рисками на фоне геополитической нестабильности и технологических изменений: резкое снижение международного турпотока на 40 % из-за санкций и ограничений на авиаперелёты; сбои в работе глобальных систем онлайн-бронирования (Booking.com, Expedia) для отелей сети в отдельных странах; рост цен на импортное оборудование и расходные материалы для СПА-зон и ресторанов (на 30–50 %); дефицит квалифицированных IT-специалистов для поддержки централизованных систем сети; усиление регуляторного давления: новые требования к локализации данных гостей в отдельных юрисдикциях.

Руководство сети поручило рабочей группе разработать программу минимизации и контроля рисков с использованием современных инструментов риск-менеджмента.

### Задание

1. Примените модель «три линии защиты» к ситуации сети «Sunrise Hotels». Определите, какие подразделения/роли должны отвечать за каждую линию, и какие задачи они будут выполнять в контексте выявленных проблем.

2. Предложите 3–4 единых стандарта безопасности и соответствия, которые необходимо внедрить во всех отелях сети для снижения регуляторных и операционных рисков. Кратко опишите содержание каждого стандарта.

3. Разработайте программу формирования риск-культуры в условиях кризиса. Включите 3-4 элемента обучения и антикризисных тренировок для персонала разных уровней (линейный персонал, менеджеры, топ-менеджмент).

4. Опишите систему внутреннего аудита и непрерывного мониторинга рисков: укажите 3–4 ключевых показателя для отслеживания в режиме реального времени; определите периодичность отчётности для разных уровней управления (оперативный, тактический, стратегический).

По видам учебной деятельности баллы распределяются следующим образом:

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Д	СЗ	
Р-1. / Т-1.1	5	10	10	15
Р-1. / Т-1.2	5			
Р-1. / Т-1.3	5			
Р-2. / Т-2.1	5	10	10	15
Р-2. / Т-2.2	5			
Р-2. / Т-2.3	5			
<b>100</b>	30	20	20	30

УО – устный опрос;

Д – доклад;

РЗ – решение задач;

КТ – контрольная точка по разделу.

*Критерии оценки устного опроса.*

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

*Критерии оценки решения ситуационного задания.*

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

*Критерии оценки докладов.*

Оценка «10-8 баллов» ставится, если обучающийся выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «7-6 баллов» ставится, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.

Оценка «5-3 балла» ставится, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Оценка «2-1 балла» ставится, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в

течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
Итого	x	0,30	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
x Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

*Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах.

Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 1 балл;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или вставить верные термины – по 2 балла за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания, где необходимо установить последовательность событий – 2 балла.

### Типовые тестовые задания по разделу 1

1. Что отличает условие риска от условия неопределённости при принятии управленческих решений в отеле?

А) В условиях риска вероятность наступления событий неизвестна, а в условиях неопределённости – известна.

Б) В условиях риска можно оценить вероятность наступления событий, а в условиях неопределённости – нет.

В) Условия риска и неопределённости ничем не отличаются.

Г) В условиях неопределённости всегда есть возможность застраховаться от последствий, а в условиях риска – нет.

**2. Соотнесите типы рисков с примерами для гостиничного бизнеса:**

Тип риска	Пример
1. Операционный	А. Падение спроса из-за экономического кризиса
2. Финансовый	Б. Кража имущества гостей
3. Репутационный	В. Рост процентных ставок по кредитам
4. Стратегический	Г. Негативные отзывы в интернете

**3. Расположите этапы реагирования на кибератаку в гостиничной сети в правильной последовательности:**

1. Уведомление гостей и регуляторов о факте утечки данных.
2. Изоляция заражённых систем от сети.
3. Проведение расследования и выявление причин атаки.
4. Активация плана кризисного реагирования.
5. Восстановление данных из резервных копий.

**4. Какой макроэкономический фактор наиболее сильно влияет на уровень риска гостиничного бизнеса?**

- А) Количество звёзд у отелей в регионе.
- Б) Уровень инфляции и покупательная способность населения.
- В) Количество сотрудников в отеле.
- Г) Дизайн интерьера номеров.

**5. Расположите шаги внедрения единых стандартов безопасности в гостиничной сети по порядку:**

1. Обучение персонала новым стандартам.
2. Аудит текущих процессов безопасности.
3. Разработка единых стандартов на основе лучших практик.
4. Пилотное тестирование стандартов в одном отеле сети.
5. Масштабирование стандартов на всю сеть.
6. Мониторинг и корректировка стандартов.



В) Возможные варианты развития событий и их последствия;

Г) Точную дату следующего кризиса.

**5.** Расположите этапы внедрения модели «три линии защиты» в гостиничной сети в правильной последовательности.

1. Назначение ответственных за каждую линию защиты.
2. Разработка регламентов и процедур для каждой линии.
3. Проведение обучения персонала по новым процессам.
4. Аудит текущей системы управления рисками.
5. Запуск пилотного проекта в одном отеле сети.

**6.** Установите соответствие между инструментами минимизации и контроля рисков и их функциями/результатами применения в гостиничной сети.

Инструмент	Функция / Результат применения
1. Модель «три линии защиты»	А. Оптимизация процессов бронирования, заселения, учёта услуг и взаимодействия с гостями
2. Централизованная PMS (Property Management System)	Б. Обеспечение многоуровневого контроля и распределения ответственности за управление рисками
3. BI-дашборды	В. Раннее выявление подозрительной активности и предотвращение инцидентов безопасности
4. Система видеонаблюдения с функцией аналитики	Г. Автоматизированный сбор и визуализация ключевых показателей эффективности и рисков в режиме реального времени
5. Корпоративное обучение и антикризисные симуляции	Д. Повышение осведомлённости и готовности персонала к реагированию на риски и чрезвычайные ситуации

5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### **6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление рисками в индустрии гостеприимства» (зачёт с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает задания, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению.

Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

## 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачёт с оценкой по дисциплине содержит 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

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

3 задание – решение ситуационного задания

### Пример типовых зачётных заданий

**Задание 1.** Назовите ключевые международные и национальные стандарты риск-менеджмента для гостиничной индустрии и кратко охарактеризуйте один из них.

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

1. Что отличает условие риска от условия неопределённости при принятии управленческих решений в отеле?

А) В условиях риска вероятность наступления событий неизвестна, а в условиях неопределённости – известна.

Б) В условиях риска можно оценить вероятность наступления событий, а в условиях неопределённости – нет.

В) Условия риска и неопределённости ничем не отличаются.

Г) В условиях неопределённости всегда есть возможность застраховаться от последствий, а в условиях риска – нет.

2. Какой макроэкономический фактор наиболее сильно влияет на уровень риска гостиничного бизнеса?

А) Количество звёзд у отелей в регионе.

Б) Уровень инфляции и покупательная способность населения.

В) Количество сотрудников в отеле.

Г) Дизайн интерьера номеров.

3. Какая методика стратегического анализа предназначена для оценки макросреды гостиничного предприятия?

А) SWOT-анализ;

В) Porter's Five Forces;

Б) PEST-анализ;

Г) BCG-матрица.

4. Какая основная функция модели «три линии защиты» в гостиничной сети?

А) Автоматизация процессов бронирования и учёта гостей.

Б) Обеспечение многоуровневого контроля и распределения ответственности за управление рисками.

В) Визуализация ключевых показателей эффективности на дашбордах.

Г) Обучение персонала стандартам безопасности и сервиса.

5. Какой результат даёт регулярное проведение антикризисных симуляций для персонала гостиничной сети?

А) Сокращает затраты на систему видеонаблюдения.

Б) Увеличивает загрузку отеля в низкий сезон.

В) Повышает готовность сотрудников к реагированию на чрезвычайные ситуации и кризисы.

Г) Автоматизирует процессы взаимодействия с гостями.

**Задание 3.** Гостиничный комплекс «Альпийский уют» (4 звезды, 120 номеров, расположен в курортном регионе) столкнулся с падением ключевых показателей: Occupancy снизился с 80 % до 65 % за последний год; ADR упал с 7 500 руб. до 6 800 руб.; RevPAR сократился с 6 000 руб. до 4 420 руб.

Руководство поручило рабочей группе провести стратегический анализ среды и разработать меры по стабилизации бизнеса. Выявлены следующие факторы влияния. Внешние (макросреда): рост цен на энергоносители (+25 % за год); усиление конкуренции (открытие 2 новых отелей той же категории в радиусе 10 км); изменение предпочтений туристов (спрос смещается в сторону экотуризма и wellness-услуг); снижение покупательной способности населения (реальные доходы упали на 8 %). Внутренние: устаревшая концепция SPA-зоны; высокая текучесть персонала (30 % в год); слабая цифровизация процессов (устаревшая PMS, отсутствие мобильного приложения); низкий уровень онлайн-отзывов (средний рейтинг 3,8 из 5).

Задание. 1. Проведите PEST-анализ для гостиничного комплекса, выделив 2–3 ключевых фактора по каждой категории (политические, экономические, социальные, технологические).

2. Постройте карту рисков (матрицу вероятности/воздействия) для 4 наиболее критичных рисков, оценив вероятность (1–5) и воздействие (1–5). Рассчитайте приоритет (вероятность × воздействие).

3. Разработайте 3 сценария развития (оптимистичный, базовый, пессимистичный) с прогнозом ключевых показателей (Occupancy, ADR, RevPAR) на следующий год.

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

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

## Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
Задание 1	Ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	Решение ситуационного задания	50
	Итого	100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

### *Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом*

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

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

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «14-5 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «4-0 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

### *Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

### *Критерии оценки решения ситуационного задания.*

Оценка «50-40 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «39-20 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «19-10 баллов» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «9-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для решения ситуационного задания возможно потребуются наличие калькулятора

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

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны

аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Федорова, Т. А. Управление рисками и страхование в туризме : монография / Т. А. Федорова. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 192 с. – ISBN 978-5-9776-0269-3. – Текст : электронный. – URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/1067532> (дата обращения: 23.05.2025). – Режим доступа: по подписке.

2. Никонов, В. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять : практическое руководство/ В. Никонов. – Москва : Альпина Паблишер, 2026. – 285 с. – (Серия «Принципы успеха»). – ISBN 978-5-9614-1013-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2231505> (дата обращения: 19.01.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Синявская, Т. Г. Управление экономическими рисками: теория, организация, методы : учебное пособие / Т. Г. Синявская, А. А. Трегубова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2022. – 244 с. – ISBN 978-5-7972-3049-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213229> (дата обращения: 03.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

## 8.2. Дополнительная литература

1. Маслевич, Т. П. Управление рисками : учебник / Т.П. Маслевич, Ю.В. Сяглова. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 270 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1995393. – ISBN 978-5-16-018398-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1995393> (дата обращения: 08.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Петрученя, И. В. Управление рисками : учебное пособие / И. В. Петрученя, Е. А. Острикова. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2022. – 168 с. – ISBN 978-5-7638-4516-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2088763> (дата обращения: 11.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Казакова, Н. А. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н. А. Казакова, А. Н. Иванова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 336 с. — (Высшее образование: Магистратура). – DOI 10.12737/1415365. - ISBN 978-5-16-016958-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2149169> (дата обращения: 04.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Рыхтикова, Н. А. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 248 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/textbook\_597f03f1c44465.44914120. - ISBN 978-5-16-013163-4. - Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1937180> (дата обращения: 02.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» от 24 декабря 2021г. N 2439: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 г. N 2439]. – Текст: электронный // Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://government.ru/docs/all/138661/>

2. Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Развитие туризма» от 24 декабря 2025г. N 130-3: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 24 декабря 2025 г. No 130-3]. – Текст: электронный // Правительство Донецкой Народной Республики: официальный сайт. – Донецк, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260032>

### 8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»  
<https://cyberleninka.ru/>

2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>

3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

1. Специализированные аудитории для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».