

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горно-Алтайский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

**Оптимизация бизнес-процессов предприятий  
туристской индустрии**  
рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Учебный план 43.04.02\_2022\_802М-3Ф.plx  
43.04.02 Туризм  
Организация и управление туристским бизнесом

Квалификация **Магистр**

Форма обучения **заочная**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану	108	Виды контроля на курсах: экзамены 2
в том числе:		
аудиторные занятия	26	
самостоятельная работа	72	
часов на контроль	7,75	

**Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	10	10	10	10
Практические	16	16	16	16
Консультации (для студента)	1	1	1	1
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,25	0,25	0,25	0,25
Консультации перед экзаменом	1	1	1	1
Итого ауд.	26	26	26	26
Контактная работа	28,25	28,25	28,25	28,25
Сам. работа	72	72	72	72
Часы на контроль	7,75	7,75	7,75	7,75
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

к.э.н., зав. кафедрой, Куттубаева Тосканай Айтмуқановна



Рабочая программа дисциплины

**Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристской индустрии**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 43.04.02 Туризм (приказ Минобрнауки России от 15.06.2017 г. № 556)

составлена на основании учебного плана:

43.04.02 Туризм

утвержденного учёным советом вуза от 26.05.2022 протокол № 5.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

**кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 26.05.2022 протокол № 10/1

Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна



---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 02 июня 2023 г. № 11  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024-2025 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2024 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025-2026 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

**1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	<i>Цели:</i> формирование у магистрантов компетенций в области организации деятельности, экономической работы и управления предприятием индустрии туризма в современных условиях.
1.2	<i>Задачи:</i> - систематизированное представление об управлении сферой туристской деятельности на рынке; - исследование проблем и актуальных методов оптимизации бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии, - развитие методов и способов принятия решений в конкретных хозяйственных ситуациях; - изучение порядка разработки планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона; - определение путей повышения эффективности бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии.

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП**

Цикл (раздел) ООП:	
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Для освоения дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристской индустрии» обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплин: "Инновации в туризме", "Стратегическое планирование развития регионального туризма", "Экономика туристского рынка (продвинутый уровень)".
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Инновационный менеджмент и предпринимательство в туризме
2.2.2	Стратегическое планирование на предприятиях сферы туризма

**3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

<b>ПК-1: готов применять методы анализа, учета, моделирования и принятия управленческих решений в деятельности предприятий туристской индустрии</b>	
<b>ИД-1.ПК-1: Обосновывает выбор методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений в деятельности предприятий туристской индустрии</b>	
Знать: - основы бизнес-процессов, методы, принципы и подходы организации систем контроля деятельности предприятий туризма, гостиниц и других средств размещения, обслуживания потребителей, в том числе на разных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации управленческих процессов в деятельности предприятий туристской индустрии. Владеть: - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии	
<b>ИД-3.ПК-1: Использует методы анализа и моделирования при обосновании управленческих решений в деятельности предприятий туристской индустрии</b>	
Знать: - пути оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии; - методы анализа и моделирования при обосновании управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятий туристской индустрии. Уметь: - разрабатывать планы и программы развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона. Владеть: - навыками использования методов анализа и моделирования при обосновании управленческих решений направленных на оптимизацию бизнес-процессов в предприятиях туристской индустрии.	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)							
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	<b>Раздел 1. Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов</b>						
1.1	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация Содержание темы: Программные продукты управления предприятием. Система терминов процессного подхода. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации. Особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть. Правила выделения процессов в организации. Классификация процессов. Размер и число процессов. Техника пошагового выделения процессов. Применение правил выделения процессов. Пошаговое выделение процессов организации. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих). /Лек/	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация
1.2	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание темы: Определение системы стандартизации бизнес-процессов. Структура процессов системы. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

1.3	<p>Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами.</p> <p>Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов:</p> <p>Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет.</p> <p>Технологическая поддержка.</p> <p>Консультации. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные. /Лек/</p>	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
1.4	<p>Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности. Концепция «Управление эффективностью деятельности». Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/</p>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
1.5	<p>Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов</p> <p>План занятия:</p> <p>1. Опрос по вопросам семинарского занятия.</p> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <p>1. Программные продукты управления предприятием.</p> <p>2. Система терминов процессного подхода.</p> <p>3. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации.</p> <p>4. Классификация процессов.</p> <p>5. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих). /Пр/</p>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

1.6	<p>Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов</p> <p>Содержание работы:</p> <p>1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</p> <p>2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. /Ср/</p>	2	4	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
1.7	<p>Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: кейс-метод</p> <p>План занятия:</p> <p>1. Опрос по вопросам семинарского занятия.</p> <p>2. Разбор кейса.</p> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <p>1. Определение системы стандартизации бизнес-процессов.</p> <p>2. Структура процессов системы.</p> <p>3. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов.</p> <p>4. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Пр/</p>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: кейс-метод
1.8	<p>Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>Содержание работы:</p> <p>1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</p> <p>2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. /Ср/</p>	2	4	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

1.9	<p>Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: презентаций.</p> <p>План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос по вопросам семинарского занятия.</li> <li>2. Защита презентации "Факторы эффективности бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия"</li> </ol> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами.</li> <li>2. Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам.</li> <li>3. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов: Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет. Технологическая поддержка. Консультации.</li> <li>4. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные. /Пр/</li> </ol>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: презентаций.
1.10	<p>Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</li> <li>2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом.</li> <li>3. Работа над проектом: определить какие факторы оказывают влияние на эффективность бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/</li> </ol>	2	8	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	



1.11	<p>Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологии: презентаций.</p> <p>План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Опрос по вопросам семинарского занятия.</li> <li>Защита презентации "Оценка бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия"</li> </ol> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость.</li> <li>Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности.</li> <li>Ключевые показатели эффективности.</li> <li>Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Пр/</li> </ol>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: презентаций.
1.12	<p>Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</li> <li>Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом.</li> <li>Работа над проектом: провести оценку бизнес-процессов на конкретном туристском предприятии. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/</li> </ol>	2	8	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 2. Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами</b>						
2.1	<p>Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Классификация инструментов совершенствования. Основное назначение инструментов. Масштаб перемен. Потребности во времени и ресурсах. Источник импульсов к совершенствованию. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов. Методы анализа бизнес-процессов. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов. /Лек/</p>	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

2.2	<p>Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Методики регламентации бизнес-процессов. Методики моделирования бизнес-процессов и рекомендации по их применению. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin. Рекомендации по применению методик и программных продуктов в зависимости от типовых задач. «Плоские» и «объемные» модели процессов. «Объемные» модели в нотации ARIS eEPC. «Объемные» модели в нотации IDF0. Модель бизнес-процесса в ARIS eEPC, удовлетворяющая требованиям процессного подхода к управлению. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/</p>	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
2.3	<p>Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Понятие о теоретико-методологических основах процесса управления программами предприятия туристской индустрии, региона, отрасли. Понятия, методы, формы и технологий управления программами развития региона. Разработка концепции социально-экономического развития региона. Виды федеральных и региональных программ. Механизм совершенствования программ и координации программных мероприятий. Ресурсное обеспечение и оценка эффективности осуществления программ. Целевые комплексные программы развития предприятия туристской индустрии. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации. /Лек/</p>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

2.4	<p>Тема 8. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Цели и задачи подготовки ТЭО.</p> <p>Процесс подготовки технико-экономического обоснования.</p> <p>Участники процесса подготовки ТЭО.</p> <p>Формат подготовки ТЭО. Структура технико-экономического обоснования.</p> <p>Сроки подготовки ТЭО. Методы идентификации и оценки рисков, перечень идентифицированных рисков (коммерческих, технико-технологических, экологических, институциональных, финансовых, социальных и иных), возможных к наступлению в инвестиционном и постинвестиционном периодах проекта.</p> <p>Меры по снижению рисков. /Лек/</p>	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
2.5	<p>Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии.</p> <p>Применяемые образовательные технологий: метод проектов.</p> <p>План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос по вопросам семинарского занятия.</li> <li>2. Защита проектов (части проекта)</li> </ol> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация инструментов совершенствования.</li> <li>2. Потребности во времени и ресурсах.</li> </ol> <p>Источник импульсов к совершенствованию.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов.</li> <li>4. Методы анализа бизнес-процессов.</li> </ol> <p>Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов. /Пр/</p>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологий: метод проектов.
2.6	<p>Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии.</p> <p>Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинарскому занятию.</li> </ol> <p>Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом.</li> <li>3. Работа над проектом: разработка путей оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/</li> </ol>	2	12	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

2.7	<p>Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологии: метод проектов. План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос по вопросам семинарского занятия.</li> <li>2. Защита проектов (части проекта)</li> </ol> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методики регламентации бизнес-процессов.</li> <li>2. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3.</li> <li>3. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin.</li> <li>4. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Пр/</li> </ol>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: метод проектов.
2.8	<p>Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</li> <li>2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом.</li> <li>3. Работа над проектом: обоснование использования различных программных продуктов для оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/</li> </ol>	2	12	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

2.9	<p>Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: метод проектов.</p> <p>План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос по вопросам семинарского занятия.</li> <li>2. Защита проектов (части проекта)</li> </ol> <p>Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие о теоретико-методологических основах процесса управления программами предприятия туристской индустрии, региона, отрасли.</li> <li>2. Понятия, методы, формы и технологий управления программами развития региона. Разработка концепции социально-экономического развития региона.</li> <li>3. Механизм совершенствования программ и координации программных мероприятий.</li> <li>4. Ресурсное обеспечение и оценка эффективности осуществления программ.</li> <li>5. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации. /Пр/</li> </ol>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: метод проектов.
2.10	<p>Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона.</p> <p>Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме.</li> <li>2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом.</li> <li>3. Работа над проектом: составление плана и разработка программы развития туристского предприятия (на примере). Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/</li> </ol>	2	12	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
2.11	<p>Тема 8. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: метод проектов.</p> <p>План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Защита проектов /Пр/</li> </ol>	2	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	Применяемые образовательные технологии: метод проектов.

2.12	Тема 8. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Содержание работы: 1. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 2. Работа над проектом: технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия и оценка рисков. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом. 3. Работа над проектом: подготовка проекта к защите. Форма контроля: публичная защита проекта. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. /Ср/	2	12	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 3. Промежуточная аттестация (экзамен)</b>						
3.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	2	7,75	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
3.2	Контроль СР /КСРАтт/	2	0,25	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
3.3	Контактная работа /КонсЭк/	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	<b>Раздел 4. Консультации</b>						
4.1	Консультация по дисциплине /Конс/	2	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Пояснительная записка

Фонд оценочных средств формируется отдельным документом в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в Горно-Алтайском государственном университете.

### 5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Задания для контрольной работы

Опишите содержание (работы) по каждому этапу для туристского предприятия (по заданию преподавателя)

Этап 1. Проведение диагностики существующей системы управления компанией обусловлено необходимостью решения следующих задач:

- определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач компании;
- выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес-процессы;
- формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов компании.

На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки, определяется формат моделирования процессов. При наличии у компании схем бизнес-процессов и их описания проводится анализ данных документов и выявляются основные проблемные зоны, требующие оптимизации (при наличии).

Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.
2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов — промежуточных результатов бизнес-процессов компании.
3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта регламентов бизнес-процессов (БП).
4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.
5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.
6. Разработка детализированного плана-графика проекта.

В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий: основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения; перечень и формат регламентов бизнес-процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе проекта; план-график планируемых работ; состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по

моделированию существующих бизнес-процессов.

Этап 2. Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес-процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Эти модели являются графическим отображением выполнения бизнес-процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта, при этом проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес-процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес-процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес-процедуры.
2. Проведение руководителями интервью со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес-процессов и особенностей их реализации.
3. Разработка проектов моделей бизнес-процессов «как есть» («as-is») в MS Visio.
4. Согласование моделей бизнес-процессов руководителями со специалистами компании.
5. Корректировка моделей бизнес-процессов по результатам их согласования.

Результатом выполнения работ на данном этапе проекта будет являться комплект моделей бизнес-процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес-процессов.

Этап 3. Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Несмотря на важность, продолжительность этапа, как правило, мала (2-4 недели) и определяется исходя из количества описываемых процессов.

При проведении оценки оптимальности анализу подвергаются следующие параметры бизнес-процесса:

- унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных («входы»);
- полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;
- оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес-процесса;
- оптимальность сроков выполнения работ;
- достаточность ресурсов как в количественном, так и качественном аспекте;
- качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;
- качество, обоснованность и достоверность конечных результатов («выходы») и их достаточность для реализации последующих бизнес-процессов.

Проведение оценки оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:

- выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и «зон безответственности»;
- выявление зон неоптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес-процессов;
- выявление резервов для снижения издержек по бизнес-процессам.

Результатом выполнения работ на данном этапе является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Отчет согласуется руководителями со специалистами компании и корректируется. В дальнейшем он служит основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов («как должно быть»).

Оптимизация бизнес-процессов на этом этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. В последствии эти модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.

Этап 4. Основной целью реализации данного этапа является использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений («проводники изменений»), с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании;

мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;

корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации.

При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом «Внедрение регламентирующих документов». При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводится разработка регламентирующих документов.

Этап 5. Регламентация бизнес-процессов это разработка и согласование инструкций по бизнес-процессам в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления.

Регламентация БП на основе моделей «как должно быть» включает проведение следующих работ:

- формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;
- разработка документальных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;
- разработка проектов регламентов;
- согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами компании-клиента;
- внесение изменений на основании результатов согласования.

Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) компания получает ряд дополнительных эффектов:

- повышение уровня технологической дисциплины сотрудников;
- закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями компании или между сотрудниками внутри подразделений;
- снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников;
- минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим

различные аспекты деятельности компании (подготовка к автоматизации деятельности компании);

- упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы документационного обеспечения управления;
- сокращение усилий по внедрению систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000).

Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, несмотря на это, он нуждается во внедрении.

Этап 6. Основной целью реализации данного этапа является профессиональная мобильность персонала компании и его готовность к внедрению изменений, при этом в компании реализуется следующий комплекс работ:

- формирование группы внедрения изменений, состоящей из сотрудников, участвующих в измененных бизнес-процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов), и сотрудников, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);
- разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц;
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений;
- организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов;
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании (участников бизнес-процессов) с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию клиента);
- мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
- корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной эксплуатации.

Результатом реализации работ на данном этапе является комплект отчетных документов: методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения.

Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес-процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

Задание к контрольной работе

1. Провести диагностику существующей системы управления предприятием (по заданию преподавателя) по алгоритму этапа 1.
2. Создать модель бизнес-процессов, включая исполнителей, сроки и результаты работ, по алгоритму этапа 2.
3. Провести оценку оптимальности параметров бизнес-процесса по алгоритму этапа 3.
4. Разработать регламентирующие документы по алгоритму этапа 4.
5. Создать комплект регламентирующих документов, по алгоритму этапа 5.
6. Разработать методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения.

### 5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

### 5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Сущность и понятие бизнес-процесса организации. Сущность и понятие отраслевых бизнес-процессов. Основные отличия.
2. Сущность и понятие региональных (муниципальных, федеральных) бизнес-процессов. Основные отличия.
3. Характеристика основных элементов бизнес-процесса.
4. Основные этапы проектирования бизнес-процесса
5. Процессный и функциональный подход к проектированию бизнес-процессов
6. Последовательность моделирования бизнес-процессов
7. Управляющие бизнес-процессы
8. Поддерживающие бизнес-процессы
9. Основные отличия поддерживающих бизнес-процессов предприятия, отрасли, экономики
10. Функциональные бизнес-процессы предприятия
11. Особенности бизнес-процессов регионального (муниципального) уровня
12. Особенности бизнес-процессов, протекающих в экономике
13. Этап описания бизнес-процесса: составные части и последовательность действий
14. Документирование бизнес-процесса: роль в проектировании бизнес-процессов
15. Пути оптимизации бизнес-процессов
16. Систем показателей оценки бизнес-процессов предприятия
17. Система показателей оценки бизнес-процессов отрасли
18. Система показателей оценки бизнес-процессов экономики
19. Планирование и программирование бизнес-процессов на различных уровнях (предприятие, отрасль, экономика)
20. Технично-экономическое обоснование проектирования бизнес-процесса
21. Экономические процессы организации.
22. Понятие и роль стратегического управления в формировании процессного подхода к управлению.



23. Социальные бизнес-процессы организации.
24. Человеческий фактор в формировании бизнес-процессов организации.
25. Понятие и виды рисков в формировании процессов организации.
26. Процессный подход и сеть процессов организации.
27. Требования, определяющие бизнес-процесс организации.
28. Основные процессы предприятий, описание, характеристика.
29. Вспомогательные процессы предприятия, описание, характеристика.
30. Понятие и сущность организации производства.
31. Законы и закономерности производственных систем.
32. Основные принципы организации производства, их классификация, характеристика.
33. Характеристика современных производственных структур, предприятий.
34. Характеристика производственного процесса.
35. Производственная структура, понятие, краткая характеристика.
36. Процесс обеспечения качества услуг.
37. Основные элементы системы качества, понятие, краткая характеристика.
38. Основные принципы менеджмента качества.
39. Бизнес-процесс - сбыт продукции (услуг), характеристика, основные положения.
40. Принципы процесса маркетинга на предприятии.
41. Маркетинговые процессы организации, характеристика, основные положения.
42. Процесс распределения и продвижения товара.
43. Управление бизнес-процессами.
44. Процесс управление предприятием.
45. Концепция бизнес-моделирования.
46. Содержание критериев качества бизнес-моделирования.
47. Разработка бизнес-моделей и механизмы творчества.
48. Существующие методики описания бизнес-процессов.
49. Значимость бизнес-моделирования для современных предприятий.
50. Менеджер-конструктор, кто он, его место в организации?

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Тельнов Ю.Ф., Фёдоров И.Г.	Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие для вузов	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/81628.html">http://www.iprbookshop.ru/81628.html</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Романенко М.Г.	Анализ и оптимизация бизнес-процессов. Лабораторный практикум: практикум	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62919.html">http://www.iprbookshop.ru/62919.html</a>
Л2.2	Воронин А.Д., Королев А.В.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Минск: Вышэйшая школа, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/35549.html">http://www.iprbookshop.ru/35549.html</a>
Л2.3	Короткий С.В.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72356.html">http://www.iprbookshop.ru/72356.html</a>

#### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS WINDOWS
6.3.1.2	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.3	MS Office
6.3.1.4	NVDA
6.3.1.5	Яндекс.Браузер
6.3.1.6	LibreOffice

#### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система IPRbooks
6.3.2.3	КонсультантПлюс

## 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

	метод проектов
--	----------------

	лекция-визуализация	
	кейс-метод	

### 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
221 A1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, телевизор, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна, стенды демонстрационные, стулья, усилительные колонки
319 A2	Компьютерный класс. Лаборатория региональной экономики. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Компьютеры, интерактивная доска с проектором, подключение к сети интернет

### 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические рекомендации по подготовке к семинарам

Семинар - вид групповых занятий по какой-либо научной, учебной и другой проблематике, активное обсуждение участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т.п. Алгоритм подготовки к семинару следующий. Студент составляет свой план-график подготовки к семинару по соответствующей теме. Для приобретения широкого видения проблемы студент старается:

- осмыслить ее в общем объеме, познакомиться с темой по базовому учебному пособию или другой рекомендуемой литературе, выявить основные идеи, раскрывающие данную проблему; сверить их определения со справочниками, энциклопедией;
- подготовить план-проспект раскрытия данной проблемы; выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения;
- составить тезисы выступления на отдельных листах для последующего внесения дополнений и подготовить доклад или реферат для сообщения на семинаре;

- проанализировать собранный материал для дополнительной информации по темам семинара;
- готовясь к выступлению на семинаре, по возможности, проконсультироваться с преподавателем.

Семинарские занятия расширяют и закрепляют знания, заложенные в теории предмета. На них выносятся вопросы, особенно необходимые для практики, или проблемные вопросы, которые возможно решить только в процессе сотрудничества. Среди обязательных требований к семинару - предварительное ознакомление с темой, вопросами и литературой по данной теме.

Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может развертываться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются проектные задания. После этого проводится «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии. На сессии преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам римского права.

Семинар-исследование предполагает предварительную работу - написание реферата, доклада по итогам исследовательской работы. Участие в нем – это, прежде всего, диалог студента с преподавателем. Результаты обсуждаются на семинаре или конференции с наглядным показом исследовательского материала (схемы, таблицы, графики, диагностические методики).

При подготовке к семинару-исследованию студент изучает результаты теоретических исследований, составляет библиографию по теме, учится писать исторические обзоры.

Семинаром-зачетом заканчивается каждая изучаемая тема. Чтобы хорошо подготовиться к нему, следует решить как можно больше практических упражнений, в том числе нетиповых. При подготовке следует также остановить свое внимание на опорных схемах, таблицах, тестах.

Проблемный семинар готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют хрестоматии, энциклопедии, справочники, словари, журналы.

К проблемному семинару просматривается литература в рамках различных исследовательских школ.

Многолетняя практика показала, что наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего - перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Методические рекомендации по подготовке к контрольному (проверочному) тестированию

Тестирование служит не только средством обучения, измерения и оценивания уровня теоретических знаний, умений, но и в совокупности с другими средствами обучения обеспечивает формирование компетенций бакалавра.

При тестировании по данной дисциплине особое внимание обращается на развитие навыков работы с разнообразной литературой, анализа текстов, на формирование умения выделять проблему и находить пути ее решения. При подготовке к тестированию по данной дисциплине используются следующие формы самостоятельной работы студентов:

- воспроизведение текста прослушанной лекции;
- ознакомление с основной и дополнительной литературой;
- изучение и повторение определений понятий и терминов, представленных в глоссарии;
- пробное решение тестов, рекомендованных преподавателем в качестве тренировочных.

Наилучший способ подготовки к любому контрольному тесту, в какой бы форме он ни проводился, это упорный труд на протяжении всего процесса обучения. Когда сделано все возможное для достижения должного уровня подготовки в данной предметной области, можно разрабатывать стратегию поведения во время тестирования. Необходимость ее неоспорима, т. к. при использовании качественных тестов нельзя показать высокие результаты, если уровень подготовки тестируемого студента невысок, но всегда есть опасность не показать высокие результаты, даже если уровень подготовки очень высок. Есть множество примеров, когда показавшие невысокие, а иногда даже очень низкие результаты при тестировании при сдаче устного экзамена проявляли себя весьма успешно. Известен даже так называемый «синдромом первого курса», когда студенты младших курсов показывают на экзаменах результаты гораздо ниже тех, которые они демонстрируют в течение семестра.