

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Географический факультет

УТВЕРЖДАЮ
Декан географического факультета,
Академик РАН Добролюбов С.А.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
В ТУРИЗМЕ**

Уровень высшего образования:
магистратура

Направление подготовки:
43.04.02 «Туризм»

Направленность (профиль) ОПОП:
«Теория и практика туризма»

Форма обучения:
очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
Учебно-методической комиссией географического факультета
(протокол №18, дата 22.11.2022)

Москва 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки «Туризм» (программы последовательно по схеме интегрированной подготовки).

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ №1044 от 30 августа 2019 года

Год (годы) приема на обучение: 2019

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП — базовая часть ОПОП, является обязательной для освоения;

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия: базируется на знаниях по: «Стратегии развития туристской индустрии в странах и регионах мира», «Проектирование и управление туристско-рекреационными кластерами», «Туристско-рекреационная экспертиза», «Цифровые технологии в туризме».

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
ОПК-2.М (<i>формируется частично</i>): Способен осуществлять стратегическое управление туристской деятельностью	ОПК-2.М.1. Осуществляет стратегическое управление туристской деятельностью	Знать содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; Уметь анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями; Владеть навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии туристических организаций
ОПК- 5.М (<i>формируется частично</i>): способность обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии туристско-рекреационных предприятий, приоритетных направлений их деятельности, уметь оценивать эффективность управленческих решений организаций избранной сферы профессиональной деятельности	ОПК-5.М.1. Обеспечивает обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии туристско-рекреационных предприятий, приоритетных направлений их деятельности, уметь оценивать эффективность управленческих решений организаций избранной сферы профессиональной деятельности.	Знать: механизмы внедрения экономической стратегии туристско-рекреационных предприятий и приоритетные направления их деятельности; Уметь: оценивать эффективность управленческих решений организаций избранной сферы профессиональной деятельности; Владеть: теорией и методикой оценки эффективности управленческих решений туристских организаций.

<p>ОПК – 6.М (<i>формируется частично</i>) Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в туристско-рекреационной сфере в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормами международного права.</p>	<p>ОПК-6.М.1. Осуществляет организационно-управленческую деятельность в туристско-рекреационной сфере в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормами международного права.</p>	<p>Знать: законодательство Российской Федерации и нормы международного права; Уметь: осуществлять организационно-управленческую деятельность в туристско-рекреационной сфере; Владеть: навыками применения норм международного права в туристско-рекреационной сфере.</p>
--	---	--

4. Объем дисциплины составляет 6 з.е., в том числе 96 академических часов на контактную работу обучающегося с преподавателем, 120 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Формат обучения не предполагает электронного обучения и использования дистанционных образовательных технологий (за исключением форс-мажорных обстоятельств – пандемии и т.п.).

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),	Всего (часы)	В том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) <i>Виды контактной работы, часы*</i>	Самостоятельная работа обучающегося <i>Виды самостоятельной работы, часы</i>
<p>Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)</p>			

		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Всего	Работа с литературой (включая подготовку доклада)	Подготовка реферата	Всего	
Тема 1. Общие основы стратегического управления	14	6	3	-	-	9	5		5	
Тема 2 .Целеполагание как основа разработки стратегии	18	6	3	-	-	9	4	5	9	
Тема 3. Классификация стратегий	18	6	3	-	-	9	4	5	9	
Тема 4. Жизненный цикл организации	14	6	3	-	-	9	5		5	
Тема 5. Общие положения стратегического выбора тур. организации	19	6	3	-	-	9	5	5	10	
Промежуточная аттестация: экзамен	20	Устный экзамен						20		20
Тема 6. Теоретические основы стратегического анализа внешней и внутренней среды тур. организации	17	6	3	-	-	9	4	4	8	
Тема 7. Специальные методы стратегического анализа среды туристической организации	19	7	3	-	-	10	5	4	9	
Тема 8. Стратегический потенциал туристической организации и определение ее конкурентоспособности	20	7	3	-	-	10	5	5	10	
Тема 9. Основные компоненты обеспечения реализации стратегии	21	7	4	-	-	11	5	5	10	
Тема 10. Стратегический контроль и оценка реализации стратегии	16	7	4	-	-	11	5		5	
Промежуточная аттестация: экзамен	20	Устный экзамен						20		20
Итого	216	64	32	-	-	96	87	33	120	

Содержание лекций, семинаров

Содержание лекций

Тема 1. Введение. Общие основы стратегического управления

Сущность, предмет и объект стратегического управления. Стратегия как явление. Стратегическое управление как научная дисциплина. Роль и предпосылки формирования и развития стратегического управления. Функции стратегического управления. Методологические и теоретические основы стратегического управления. Обзор школ стратегического управления. Принципы стратегического управления. Стратегический аспект в управлении туристической организацией. Этапы стратегического управления. Модель процесса стратегического управления. Проблемная ситуация в системах управления. Анализ проблемной ситуации.

Тема 2. Целеполагание как основа разработки стратегии

Смысл замысла и предпринимательской философии. Миссия организации. Понятие целеполагания. Целеполагание в организационных системах. Миссия организации. Этапы организационного развития. Целеобразование в организациях. Стратегическая система целей. Организационные парадигмы. Краткосрочные цели организации. Долгосрочные цели организации. Методы постановки целей. Дерево целей. Методы корректировки целей организации. Критерии SMART цели туристической организации. Интеркультурный менеджмент. Базовая стратегия. Общие принципы разработки стратегии турфирмы.

Тема 3. Классификация стратегий

Экономическая стратегия фирмы – общая стратегия деятельности поведения организации. Стратегии, нацеленные на внешнюю среду: товарная стратегия организации, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия с рынками туристических ресурсов, стратегия конкурентоспособности, стратегия снижения транзакционных расходов, стратегия внешнеэкономической деятельности. Стратегии, нацеленные на внутреннюю среду: стратегия снижения расходов основной деятельности, стратегия инвестиционной деятельности, стратегия инновационной деятельности туристической организации (реинжиниринг бизнес-процессов), стратегия стимулирования персонала, стратегия предупреждения банкротства и финансового оздоровления организации.

Тема 4. Жизненный цикл организации

Понятие жизненного цикла организации. Основные этапы жизненного цикла организации. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации. Основные подходы к пониманию организационного развития. Модель ЖЦО И. Адизеса. Модель ЖЦО Л. Грейнера. Модель ЖЦО Е. Емельянова и С. Поварницыной. Модель ЖЦО Б.З. Мильнера. Модель ЖЦО Р.Куинн и К. Камерон. Выбор стратегии согласно фазе ЖЦО. Основные проблемы субъектно-рационалистического подхода. Причины нарушения функционирования организации.

Тема 5. Общие положения стратегического выбора туристической организации

Выбор стратегии в зависимости от масштабов деятельности предприятия. Особенности стратегии роста крупных организаций. Стратегия специализации. Стратегия диверсификации. Стратегия копирования. Стратегия оптимального размера. Стратегия участия в продукте крупной компании. Стратегия использования преимуществ крупной компании. Стратегия сохранения. Стратегия привлечения дополнительных ресурсов. Стратегия лидерства в нише. Стратегия выхода за рамки ниши. Стратегии предприятий, занимающих различные рыночные позиции. Стратегии лидера. Наступательная стратегия. Стратегия «позиционная оборона». Классическая агрессивная стратегия претендента на лидерство. Стратегия характерного имиджа. Стратегии фирм со слабой конкурентной позицией.

Тема 6. Теоретические основы стратегического анализа внешней и внутренней среды туристической организации

Теоретические основы стратегического анализа среды. Разработка стратегии предприятия. Факторы стратегического успеха. Факторы внешней среды туристической организации. Основная цель стратегического анализа. Направления маркетинговых исследований. SWOT анализ. PEST-анализ. Профиль среды. Модель «5 сил конкуренции» Портера. Внутренняя среда туристической организации. Метод ABC-анализа. Причинно-следственные диаграммы Исикавы. Метод Дельфи. GAP-анализ. Портфельный анализ. Менеджмент туристической организации.

Тема 7. Специальные методы стратегического анализа среды туристической организации

Сущность и роль специальных методов стратегического анализа среды туристической организации. Анализ отрасли. Схема процесса стратегического анализа в организациях туристской индустрии. Методы группировки и анализа факторов макросреды организации. Оценка влияния факторов макросреды. Расчет емкости рынка. Портрет потребителя туристических услуг. «Черные» и «белые» способы ведения бизнеса в сфере туризма. Финансово-экономические показатели туристической организации как мониторинг реализации стратегии. Оценка туристами качества обслуживания.

Тема 8. Стратегический потенциал туристической организации и определение ее конкурентоспособности

Стратегический потенциал туристической организации. Процесс построения стратегического планирования в сфере туристических услуг. Финансовый потенциал. Инновационный потенциал. Кадровый потенциал. Управленческий потенциал. Маркетинговый потенциал. Конкурентный потенциал туристической организации. Зарубежные и отечественные модели конкурентоспособности туризма. КФУ (ключевые факторы успеха). Индекс конкурентоспособности путешествий и туризма. Капитализация инновационных идей. Методы оценки бизнеса: затратный, доходный и стоимостный методы. Индикаторы конкурентоспособности.

Тема 9. Основные компоненты обеспечения реализации стратегии

Базовые модели стратегического планирования: модель Гарвардской школы бизнеса, модель Игоря Ансоффа, модель Г. Стейнера, контур стратегического планирования. Базовые модели стратегического управления: модель стратегического управления Ф. Дэвида, модель стратегического управления Томпсона, модель стратегического управления Ефремова. Управление развитием посредством выбора

стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. Управление по сильным и слабым сигналам. Управление развитием в условиях стратегических неожиданностей. Управление стратегическим набором. Управление развитием в условиях изменений. Причины сопротивления стратегическим изменениям.

Тема 10. Стратегический контроль и оценка реализации стратегии

Определение миссии и целей. Стратегический контроль. Стратегия и основы процесса выполнения стратегии. Программно-целевое управление реализации стратегии. Матрица возможностей. Матрица угроз. Составление профиля среды. Методы оценки эффективности выбранной стратегии. Критерии эффективности стратегии. Оценка внутренней эффективности стратегического управления. Анализ и выбор стратегии. Проблемы стратегического управления. Сильные и слабые стороны организации. Функции высшего руководства. Факторы, влияющие на организационную культуру.

План проведения семинаров

1. Обсуждение теоретических аспектов стратегического менеджмента в сфере туризма: сущность, предмет и объект, роль и предпосылки формирования, функции, методологические и теоретические основы, принципы, этапы, модель процесса стратегического управления; стратегический аспект в управлении туристической организацией.
2. Обсуждение основ разработки стратегии: целеполагание, миссия, цели организации, методы постановки и корректировки целей организации; критерии SMART цели туристической организации.
3. Обсуждение классификации стратегий: экономическая стратегия фирмы; стратегии, нацеленные на внешнюю и на внутреннюю среду.
4. Обсуждение моделей жизненного цикла организации: особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации; выбор стратегии согласно фазе ЖЦО; общие положения стратегического выбора туристической организации.
5. Обсуждение общих положений стратегического выбора туристической организации: выбор стратегии; особенности стратегий роста крупных организаций.
6. Обсуждение основ стратегического анализа внешней и внутренней среды туристической организации: факторы внешней среды туристической организации; SWOT и PEST-анализ; профиль среды; обзор моделей и методов анализа состояния внутренней среды туристической организации.
7. Обсуждение сущности и ролей методов стратегического анализа среды туристической организации: анализ отрасли; расчет емкости рынка; портрет потребителя туристических услуг; способы ведения бизнеса в сфере туризма; мониторинг реализации стратегии; определение конкурентоспособности и потенциала туристической организации.
8. Обсуждение основных компонентов обеспечения реализации стратегии: зарубежные и отечественные модели стратегического планирования и управления; причины сопротивления стратегическим изменениям.

7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю):

Примерные темы рефератов

1. Стратегии, нацеленные на внешнюю среду – стратегия ценообразования.
2. Стратегии, нацеленные на внешнюю среду – стратегия конкурентоспособности.
3. Стратегии, нацеленные на внешнюю среду – стратегия внешнеэкономической деятельности.
4. Стратегии, нацеленные на внутреннюю среду - стратегия снижения расходов основной деятельности.
5. Стратегия инновационной деятельности туристической организации (реинжиниринг бизнес-процессов).
6. Стратегия предупреждения банкротства и финансового оздоровления организации.
7. SWOT анализ.
8. PEST-анализ.
9. Профиль среды.
10. Модель «5 сил конкуренции» Портера.
11. Метод ABC-анализа.
12. Метод Дельфи.
13. GAP-анализ.

Примерные темы эссе

1. Стратегический контроль в туризме.
2. Программно-целевое управление реализации стратегии в туристической организации.
3. Методы оценки эффективности выбранной стратегии в туризме.
4. Критерии эффективности стратегии в туристической сфере.
5. Оценка внутренней эффективности стратегического управления туристической организации.

Темы докладов или сообщений

1. Особенности стратегии роста крупных организаций.
2. Стратегия копирования.
3. Стратегия оптимального размера.
4. Стратегия участия в продукте крупной компании.
5. Стратегия сохранения.
6. Стратегия привлечения дополнительных ресурсов.
7. Стратегия выхода за рамки ниши.
8. Стратегии предприятий, занимающих различные рыночные позиции.

9. Наступательная стратегия.
10. Стратегия «позиционная оборона».
11. Стратегии фирм со слабой конкурентной позицией.

Контрольные вопросы

1. Сущность, предмет и объект стратегического управления.
2. Функции стратегического управления.
3. Принципы стратегического управления.
4. Этапы стратегического управления.
5. Модель процесса стратегического управления.
6. Понятие целеполагания.
7. Миссия организации.
8. Методы постановки целей.
9. Методы корректировки целей организации.
10. Критерии SMART цели туристической организации.
11. Экономическая стратегия фирмы.
12. Товарная стратегия организации.
13. Стратегия взаимодействия с рынками туристических ресурсов.
14. Стратегия снижения транзакционных расходов.
15. Стратегия инвестиционной деятельности.
16. Стратегия стимулирования персонала.
17. Понятие жизненного цикла организации.
18. Основные этапы жизненного цикла организации.
19. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.
20. Выбор стратегии согласно фазе ЖЦО.
21. Стратегия специализации.
22. Стратегия диверсификации.
23. Стратегия использования преимуществ крупной компании.
24. Стратегия лидерства в нише.
25. Стратегии лидера.
26. Теоретические основы стратегического анализа среды.
27. Факторы внешней среды туристической организации.
28. Внутренняя среда туристической организации.

29. Причинно-следственные диаграммы Исикавы.
30. Портфельный анализ.
31. Сущность и роль специальных методов стратегического анализа среды туристической организации.
32. Анализ отрасли.
33. Расчет емкости рынка.
34. Стратегический потенциал туристической организации.
35. Конкурентный потенциал туристической организации.
36. КФУ (ключевые факторы успеха).
37. Капитализация инновационных идей.
38. Инновационный потенциал.
39. Базовые модели стратегического планирования.
40. Контур стратегического планирования.
41. Управление развитием посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.
42. Управление стратегическим набором.
43. Управление развитием в условиях изменений.
44. Стратегический контроль.
45. Программно-целевое управление реализации стратегии.
46. Методы оценки эффективности выбранной стратегии.
47. Критерии эффективности стратегии.
48. Оценка внутренней эффективности стратегического управления.

Примерный перечень вопросов для экзамена

1. Предпосылки стратегического менеджмента. Понятия и сущность «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление».
2. Модели стратегического управления: характеристика и сущность.
3. Этапы развития и функции стратегического управления.
4. Специфические особенности стратегического управления в сфере туризма.
5. Процесс принятия стратегического управленческого решения.
6. Определение и сущность миссии организации.
7. Характеристика стратегической зоны хозяйствования.
8. Сущность, функции и роль стратегического планирования.
9. Виды стратегического планирования.
10. Понятие «стратегия», уровни стратегий.

11. Процесс формирования стратегии организации.
12. Характеристика и цели анализа внешней среды туристической организации.
13. PEST – анализ макросреды туристической организации.
14. Анализ общей ситуации и конкуренции в туристической отрасли.
15. Стратегический анализ внутренней среды туристической организации.
16. Технология SWOT анализа.
17. Метод проектирования профиля среды туристической организации.
18. Области выработки стратегии туристической организации.
19. Основные стратегии развития туристической организации.
20. Создание конкурентных преимуществ туристической организации.
21. Оценка конкурентного статуса туристической организации.
22. Сущность и принципы технологий портфельного анализа.
23. Технология построения товарной стратегии на основе матрицы БКГ.
24. Технология построения товарной стратегии на основе матрицы McKinsey.
25. Базовые модели стратегического планирования.
26. Базовые модели стратегического управления.
27. Основания для разработки стратегических изменений и понятие «стратегического разрыва».
28. Методы управления спонтанными изменениями.
29. Современные особенности применения стратегического управления в туристической сфере в России.
30. Реализация стратегий в системе стратегического управления туристической сферы.
31. Процедура стратегического планирования развития туристической сферы.
32. Преимущества, ограничения и проблемы стратегического управления развитием туристической сферы.
33. Роль и предпосылки формирования и развития стратегического управления.
34. Основные компоненты и этапы развития стратегического управления.
35. Объекты и виды стратегического управления.
36. Функции стратегического управления.
37. Методологические и теоретические основы стратегического управления.
38. Принципы стратегического управления.
39. Технология PEST-анализа.
40. Методы оценки эффективности выбранной стратегии.

Шкала и критерии оценивания

Промежуточная аттестация — устный экзамен.

Оценка РО и соответствующие виды оценочных средств	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Знания (виды оценочных средств: устные опросы, доклад с презентацией)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания
Умения (виды оценочных средств: практические задания, доклад с презентацией)	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности не принципиального характера)	Успешное и систематическое умение
Навыки (владения, опыт деятельности) (виды оценочных средств: практические задания, доклад с презентацией)	Отсутствие навыков	Наличие отдельных навыков	В целом, сформированные навыки (владения), но используемые не в активной форме	Сформированные навыки (владения), применяемые при решении задач

8. Ресурсное обеспечение:

- Перечень основной и дополнительной учебной литературы.

Основная литература:

1. Александрова А.Ю. География туризма : учебник — М.: КноРус, 2020. — 592 с.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
3. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие – М.: КноРус, 2019 – 282с.
4. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 176 с.
5. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 442 с.

Дополнительная литература:

1. Бай Т.В. Комплексные системы управления качеством в туристической индустрии. Учебное пособие для направления подготовки «туризм : учебное пособие — М.: Русайнс, 2020. — 173 с.
2. Баумгартен Л.В. Метрология, стандартизация и сертификация в сервисе и туризме : учебное пособие — М.: КноРус, 2019. — 170 с.
3. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум : учебное пособие — М.: КноРус, 2019. — 284 с.
4. Безрукова Н. Организация туристической деятельности: круизный рынок : учебное пособие — М.: КноРус, 2020. — 415 с.
5. Белозерова Ю.М. Сборник предложений участников круглых столов по вопросам повышения эффективности реализации туристского потенциала субъектов РФ, участвующих в реализации мероприятий федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ : сборник материалов — М.: Русайнс, 2019. — 64 с.
6. Бутузов А.Г. Этнокультурный туризм : учебное пособие — М.: КноРус, 2021. — 248 с.
7. Быстров С.А. Экономика туристской индустрии : учебник — М.: КноРус, 2020. — 282 с.
8. Калашникова И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – №1. – С. 11-16.
9. Грицай М. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: теоретические основы менеджмента. Омск, 2018. - 366 с.
10. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 481 с.

- Перечень лицензионного программного обеспечения:
Не требуется

- Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Базы данных ЮНЕП ООН - www.unep.org.
2. Информационная база данных Федеральной службы государственной статистики РФ <http://www.gks.ru/>
3. Реферативная база данных издательства Elsevier: www.sciencedirect.com
4. Список объектов Всемирного наследия по странам мира– www.unesco.org
5. Статистическая база Всемирного Совета по туризму и путешествиям – www.wttc.org
6. Статистическая информация Всемирной туристской организации ООН www.unwto.org
7. Статистическая информация на сайтах региональных информационных центров РФ и национальных туристских организаций стран.

- Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)

1. Поисковая система научной информации www.scopus.com
2. Электронная база научных публикаций www.webofscience.com

- Описание материально-технической базы
Учебная аудитория с мультимедийным проектором;

9. Язык преподавания: русский

10. Преподаватель (преподаватели): Ответственный за курс — Александрова А.Ю., преподаватель: Александрова А.Ю., д.г.н., проф. кафедры рекреационной географии и туризма географического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

11. Разработчик программы: Шарко Е.Р., к.э.н., лаборатория институционального анализа экономической факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова