

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Институт географии, геологии, туризма и сервиса

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе, качеству  
образования – первый проректор  
Хагуров Т.А.  
\_\_\_\_\_ подписи  
«27» апреля 2018 г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДВ.03.01 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ПЛАНИРОВАНИЕ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

Направление подготовки: 05.04.02 «География»

Профиль: рекреационная география и туризм

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: очная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования № 908, по направлению подготовки 05.04.02 «География» (уровень магистратуры) от 28 декабря 2015 г.

Программу составила:

М.Л. Некрасова доктор геогр. наук, доцент  
кафедры международного туризма и менеджмента



подпись

Рабочая программа дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» утверждена на заседании кафедры международного туризма и менеджмента протокол № 11 «23» апреля 2018 года

Заведующий кафедрой (разработчик) Беликов М.Ю.



подпись

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры Международного туризма и менеджмента протокол № 11 «23» апреля 2018 года  
Заведующий кафедрой Беликов М.Ю.



подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии Института географии, геологии, туризма и сервиса протокол № 04-18 «25» апреля 2018 года  
Председатель УМК Института Погорелов А.В.



подпись

Рецензенты:

1. Арабова Евгения Сергеевна, директор туристского отдела туроператорской компании ООО «Альтаир» г. Краснодар.
2. Костецкий Андрей Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Маркетинга и торгового дела ФГБОУ ВО КубГУ.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Цели и задачи изучения дисциплины.....                                                                                                        | 4  |
| 1.1 Цель освоения дисциплины.....                                                                                                               | 4  |
| 1.2 Задачи дисциплины.....                                                                                                                      | 4  |
| 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы.....                                                                                 | 4  |
| 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине соотнесенных с<br>планируемыми результатами освоения образовательной программы..... | 4  |
| 2 Структура и содержание дисциплины.....                                                                                                        | 8  |
| 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.....                                                                                   | 8  |
| 2.2 Структура дисциплины.....                                                                                                                   | 8  |
| 2.3 Содержание разделов дисциплины.....                                                                                                         | 9  |
| 2.3.1 Занятия лекционного типа.....                                                                                                             | 9  |
| 2.3.2 Занятия семинарского типа.....                                                                                                            | 10 |
| 2.3.3 Лабораторные занятия.....                                                                                                                 | 12 |
| 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ.....                                                                                                    | 12 |
| 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы<br>обучающихся по дисциплине .....                                     | 12 |
| 3 Образовательные технологии.....                                                                                                               | 14 |
| 4 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной<br>аттестации.....                                                      | 15 |
| 4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации.....                                                                               | 15 |
| 4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.....                                                                         | 32 |
| 5 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для<br>обучения.....                                                       | 35 |
| 5.1 Основная литература.....                                                                                                                    | 35 |
| 5.2 Дополнительная литература.....                                                                                                              | 35 |
| 5.3 Периодические издания.....                                                                                                                  | 35 |
| 6 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,<br>необходимых для освоения дисциплины.....                             | 36 |
| 7 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....                                                                             | 36 |
| 8 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении<br>образовательного процесса по дисциплине .....                           | 44 |
| 8.1 Перечень необходимого программного обеспечения.....                                                                                         | 44 |
| 8.2 Перечень необходимых информационных справочных систем.....                                                                                  | 44 |
| 9 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного<br>процесса по дисциплине.....                                   | 44 |

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины**

**1.1 Целью** освоения дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» является освоение студентами теоретических и практических знаний о стратегическом управлении предприятием гостиничного хозяйства, знаний, умений и навыков разработки и реализации экономической стратегии, обеспечивающей наращивание конкурентных преимуществ предприятия гостиничного хозяйства в длительной перспективе.

### **1.2 Задачи дисциплины:**

- формирование у студентов понимания роли маркетингового подхода и маркетинговых исследований в деятельности предприятия гостиничного хозяйства, особенно при разработке стратегии его развития;
- формирование у студентов теоретических и практических знаний о стратегическом планировании предприятия гостиничного хозяйства;
- получение прикладных знаний в области разработки и реализации экономической стратегии предприятия гостиничного хозяйства;
- изучение методов достижения экономической прибыли, увеличения рыночной доли и увеличения стоимости и ценности предприятия гостиничного хозяйства.

### **1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы.**

Дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» относится к вариативной части основной образовательной программы Блок 1. Актуальность курса «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» связана с вопросом интенсивного развития и обновления структуры российской экономики. Наступило время рынка потребителя и удовлетворения его спроса. Знания теоретических основ стратегического управления и планирования позволяют специалистам-менеджерам стимулировать сбыт услуг предприятия гостиничного хозяйства путем продвижения, изучать, формировать и прогнозировать спрос, разрабатывать и анализировать политика комплекса маркетинга.

Изучение дисциплины базируется на освоении следующих курсов: «Современные проблемы туристской индустрии», «Организационное проектирование и управление проектами», «Прогнозирование и планирование туристской деятельности».

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства».**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих *профессиональных компетенций (ПК)*:

- способностью к самостоятельному обучению новым методам исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности (ОПК-5);
- способностью формулировать проблемы, задачи и методы комплексных и отраслевых географических научных исследований; получать новые достоверные факты на основе наблюдений, опытов, научного анализа эмпирических данных, реферировать научные труды в области общей и отраслевой географии, составлять аналитические обзоры накопленных сведений в мировой науке и производственной деятельности, обобщать полученные результаты в контексте ранее накопленных в науке знаний; формулировать выводы и практические рекомендации на основе репрезентативных и оригинальных результатов исследований (ПК-1);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3);

Таблица 1 – Результаты освоения дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства»

| №<br>п.п. | Индекс<br>компе-<br>тенции | Содержание<br>компетенции<br>(или её части)                                                                                                                       | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                            |                                                                                                                                                                   | знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | владеть                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.        | ОПК-5                      | способностью к самостоятельному обучению новым методам исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– структурную теорию трех стадий развития спроса в гостиничном бизнесе;</li> <li>– концепции прескриптивных школ;</li> <li>– концепции дескриптивных школ;</li> <li>– концепции смешанных школ;</li> <li>– определение стратегической полезности долговременных стратегических решений;</li> <li>– принципы оптимизации экономической стратегии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– принимать стратегические решения;</li> <li>– определить стратегический потенциал;</li> <li>– использовать на практике принципы классификации школ стратегий;</li> <li>– определить место и роль экономической стратегии в управлении предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– применить стратегии достижения экономической прибыли предприятия.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– практическими навыками использования наследия концептуальных школ стратегического управления;</li> <li>– методикой формирования и выбора вариантов стратегий предприятия;</li> <li>– навыками определения стратегической полезности долговременных управленческих отношений;</li> <li>– навыками взаимодействия с рынками производственных ресурсов.</li> </ul> |

|    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | ПК-1 | <p>способностью формулировать проблемы, задачи и методы комплексных и отраслевых географических научных исследований; получать новые достоверные факты на основе наблюдений, опытов, научного анализа эмпирических данных, реферировать научные труды в области общей и отраслевой географии, составлять аналитические обзоры накопленных сведений в мировой науке и производственной деятельности, обобщать</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегию конкуренции предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– стратегию повышения качества услуг предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– стратегию усиления позиций на рынке гостиничных услуг;</li> <li>– стратегию глобализации;</li> <li>– стратегию экономического роста;</li> <li>– инвестиционную стратегию;</li> <li>– стратегию бизнес-реинжиниринга;</li> <li>– стратегию максимизации стоимости предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– методы оценки стоимости гостиниц.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать стратегии достижения экономической прибыли;</li> <li>– выбрать стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– определить стратегию увеличения стоимости предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– стоимостной подход в оценочной деятельности.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– навыками принятия стратегических решений относительно максимизации стоимости предприятия гостиничного хозяйства;</li> <li>– навыками принятия стратегических решений по увеличению рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства.</li> </ul> |
|----|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |      |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                             |
|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |      | полученные результаты в контексте ранее накопленных в науке знаний; формулировать выводы и практические рекомендации на основе репрезентативных и оригинальных результатов исследований |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                             |
| 3. | ОК-3 | готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристику рынка гостиничных услуг г. Краснодара и Краснодарского края и стратегию ведущих предприятий;</li> <li>– стратегию развития мировой гостиничной индустрии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– определить место российской гостиничной отрасли в мировой гостиничной индустрии;</li> <li>– использовать структурную теорию трех стадий развития гостиничного бизнеса.</li> </ul> | – навыками применения количественной теории стратегических изменений в гостиничном бизнесе. |

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач. ед. (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 – Общая трудоёмкость дисциплины (для студентов ОФО)

| Вид учебной работы                                         |                               | Всего часов | Семестр (часы) |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|----------------|
|                                                            |                               |             | 3              |
| Контактная работа, в том числе:                            |                               | 22,2        | 22,2           |
| Аудиторные занятия (всего):                                |                               | 22          | 22             |
| Занятия лекционного типа                                   |                               | 6           | 6              |
| Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия) |                               | 16          | 16             |
| Иная контактная работа:                                    |                               | 0,2         | 0,2            |
| Контроль работы промежуточный (КРП)                        |                               | –           | –              |
| Промежуточная аттестация (ИКР)                             |                               | 0,2         | 0,2            |
| Самостоятельная работа, в том числе:                       |                               | 49,8        | 49,8           |
| Проработка учебного (теоретического) материала             |                               | 19,8        | 19,8           |
| Выполнение индивидуальных заданий (подготовка презентаций) |                               | 20          | 20             |
| Подготовка к текущему контролю                             |                               | 10          | 10             |
| Контроль:                                                  |                               | –           | –              |
| Подготовка к зачету                                        |                               | –           | –              |
| Общая трудоемкость                                         | час.                          | 72          | 72             |
|                                                            | в том числе контактная работа | 22,2        | 22,2           |
|                                                            | зач. ед                       | 2           | 2              |

### 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Таблица 3 – Разделы дисциплины, изучаемые в 3 семестре

| № раздела | Наименование разделов                                                            | Количество часов |                   |    |                      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|----|----------------------|
|           |                                                                                  | Всего            | Аудиторная работа |    | Внеаудиторная работа |
|           |                                                                                  |                  | Л                 | ПЗ |                      |
| 1         | 2                                                                                | 3                | 4                 | 5  | 6                    |
| 1         | Концепции и методики стратегического управления                                  | 10               | 2                 | 2  | 6                    |
| 2         | Стратегии развития индустрии гостеприимства                                      | 8                | -                 | 2  | 6                    |
| 3         | Стратегия как система развития конкурентных преимуществ                          | 8                | -                 | 2  | 6                    |
| 4         | Методика формирования экономической стратегии предприятия гостиничного хозяйства | 10               | 2                 | 2  | 6                    |
| 5         | Стратегии достижения экономической прибыли предприятия гостиничного хозяйства    | 8                | -                 | 2  | 6                    |
| 6         | Стратегии увеличения рыночной доли                                               | 8                | -                 | 2  | 6                    |

|   |                                                                               |      |          |           |             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|-------------|
|   | предприятия гостиничного хозяйства                                            |      |          |           |             |
| 7 | Стратегия увеличения стоимости и ценности предприятия гостиничного хозяйства. | 8    | -        | 2         | 6           |
| 8 | Методика оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства                  | 11,8 | 2        | 2         | 7,8         |
|   | <i>Итого по дисциплине:</i>                                                   |      | <b>6</b> | <b>16</b> | <b>49,8</b> |

## 2.3 Содержание разделов дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

Таблица 4 – Содержание разделов дисциплины

| № раздела | Наименование раздела                                                   | Тематика лекционных занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Форма текущего контроля |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1         | 2                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4                       |
| 1         | Концепции и методики стратегического управления                        | Пять задач стратегического управления. Кто и как разрабатывает стратегию предприятия гостиничного хозяйства. Три составляющих стратегического видения. Миссия предприятия. Стратегические цели предприятия. Факторы влияющие на стратегию предприятия. Методы анализа отрасли и конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Пять базовых стратегий конкуренции. Почему компании выходят на зарубежные рынки. Мультинациональная или глобальная конкуренция. Электронная коммерция и разработка стратегии предприятия. Десять принципов разработки успешной стратегии. Конкурентные преимущества диверсифицированной компании. Оценка привлекательности отраслей. Как правильно привести организационную структуру в соответствии со стратегией. Как правильно создать корпоративную культуру в поддержку стратегии. | у                       |
| 2         | Стратегии развития индустрии гостеприимства                            | Структурная теория трех стадий развития спроса в гостиничном бизнесе. Место российской гостиничной отрасли в мировом гостиничном бизнесе. Количественная теория стратегических изменений в гостиничном бизнесе. Стратегии развития мировой гостиничной индустрии. Рынок гостиничных услуг г. Краснодара.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -                       |
| 3         | Стратегия как система развития конкурентных преимуществ                | Понятия «стратегия», «стратегическое решение», «стратегический потенциал». Принципы классификации школ стратегий. Концепции прескриптивных школ. Концепции дескриптивных школ. Концепции смешанных школ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -                       |
| 4         | Методика формирования экономической стратегии предприятия гостиничного | Место и роль экономической стратегии в управлении предприятием гостиничного хозяйства. Классификационная модель экономической стратегии. Методика формирования и выбора вариантов стратегии предприятия. Стратегическая полезность долговременных управленческих решений. Принципы оптимизации экономической стратегии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | у                       |

|                              |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                              | хозяйства                                                                     | предприятия гостиничного хозяйства.                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
| 5                            | Стратегии достижения экономической прибыли предприятия гостиничного хозяйства | Товарная стратегия предприятия гостиничного хозяйства. Стратегия снижения производственных издержек. Стратегия ценообразования предприятий гостиничного хозяйства. Стратегия мотивации предприятия гостиничного хозяйства. Стратегия финансового оздоровления предприятия гостиничного хозяйства. | - |
| 6                            | Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства         | Назначение стратегии конкуренции предприятия гостиничного хозяйства. Стратегию повышения качества предоставленных услуг. Инновационная стратегия предприятия гостиничного хозяйства. Стратегия усиления позиций на рынке. Стратегия глобализации.                                                 | - |
| 7                            | Стратегия увеличения стоимости и ценности предприятия гостиничного хозяйства. | Инвестиционная стратегия предприятия. Стратегия экономического роста. Стратегия бизнес-реинжиниринга. Стратегия максимизации стоимости предприятия гостиничного хозяйства.                                                                                                                        | - |
| 8                            | Методика оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства                  | Назначение стоимостного подхода в оценочной деятельности предприятия гостиничного хозяйства. Методы оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства.                                                                                                                                          | У |
| Примечание: У – устный опрос |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

Таблица 5 – Содержание разделов дисциплины

| № | Наименование раздела                            | Тематика практических занятий (семинаров)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Форма текущего контроля |
|---|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | 2                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4                       |
| 1 | Концепции и методики стратегического управления | Процесс стратегического управления<br>Стратегия, стратегическое решение и стратегический потенциал<br>Бизнес-модели и стратегии Internet-экономики<br>Пять задач стратегического управления<br>Преимущества стратегического подхода к управлению предприятием гостиничного хозяйства<br>Стратегическое управление – это непрерывный процесс.<br>Микросреда предприятия гостиничного хозяйства<br>СВОТ-анализ деятельности предприятия гостиничного хозяйства<br>Макросреда предприятия гостиничного хозяйства<br>СТЕП-анализ макросреды предприятия гостиничного хозяйства<br>Выбор направления развития предприятия гостиничного хозяйства | У, Т                    |

|   |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|   |                                                                                  | <p>Управление предприятием гостиничного хозяйства для успешной реализации стратегии</p> <p>Стратегия и конкурентные преимущества диверсифицированной компании</p> <p>Оценка стратегий диверсифицированной компании</p> <p>Создание ресурсов и организационных возможностей</p> <p>Корпоративная культура и лидерство – ключ к эффективной реализации стратегии</p> <p>Кто и как решает пять задач стратегического управления</p> <p>Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации</p> <p>Стратегии конкуренции в эпоху глобализации</p> <p>Стратегия и конкурентное преимущество</p> <p>Анализ отрасли и конкурентной ситуации</p> |         |
| 2 | Стратегии развития индустрии гостеприимства                                      | <p>Структурная теория трех стадий развития спроса в гостиничном бизнесе и место российской гостиничной отрасли в этом процессе</p> <p>Особенности применения количественной теории стратегических изменений в гостиничном бизнесе</p> <p>Стратегии развития мировой гостиничной индустрии</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | С, Т    |
| 3 | Стратегия как система развития конкурентных преимуществ                          | <p>Принципы классификации школ стратегий предприятия гостиничного хозяйства</p> <p>Концепции прескриптивных школ предприятия гостиничного хозяйства</p> <p>Концепции дескриптивных школ предприятия гостиничного хозяйства</p> <p>Концепции смешанных школ предприятия гостиничного хозяйства</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | С, Т    |
| 4 | Методика формирования экономической стратегии предприятия гостиничного хозяйства | <p>Место и роль экономической стратегии в управлении предприятием гостиничного хозяйства</p> <p>Классификационная модель экономической стратегии</p> <p>Методика формирования и выбора вариантов стратегии предприятия гостиничного хозяйства</p> <p>Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений.</p> <p>Принципы оптимизации экономической стратегии.</p>                                                                                                                                                                                                                                                      | С, Т    |
| 5 | Стратегии достижения экономической прибыли предприятия гостиничного хозяйства    | <p>Товарная стратегия предприятия гостиничного хозяйства.</p> <p>Стратегия снижения производственных издержек.</p> <p>Стратегия ценообразования предприятия гостиничного хозяйства.</p> <p>Стратегия взаимовоздействия с рынками производственных ресурсов.</p> <p>Стратегия мотивации предприятия гостиничного хозяйства.</p> <p>Стратегия финансового оздоровления предприятия гостиничного хозяйства.</p>                                                                                                                                                                                                                                    | С, П, Т |

|                                                                                                    |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 6                                                                                                  | Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства         | Стратегия конкуренции предприятия гостиничного хозяйства.<br>Стратегия повышения качества предприятия гостиничного хозяйства.<br>Инновационная стратегия предприятия гостиничного хозяйства.<br>Стратегия усиления позиций на рынке.<br>Стратегия глобализации предприятия гостиничного хозяйства. | С, П, Т |
| 7                                                                                                  | Стратегия увеличения стоимости и ценности предприятия гостиничного хозяйства. | Инвестиционная стратегия предприятия гостиничного хозяйства.<br>Стратегия экономического роста предприятия гостиничного хозяйства.<br>Стратегия бизнес-реинжиниринга предприятия гостиничного хозяйства.<br>Стратегия максимизации стоимости предприятия гостиничного хозяйства.                   | С, П    |
| 8                                                                                                  | Методика оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства                  | Стоимостный подход в оценочной деятельности предприятия гостиничного хозяйства.<br>Методы оценки стоимости гостиниц и других предприятий гостиничного хозяйства.                                                                                                                                   | У, Т    |
| Примечание: У – устный опрос, П – практическая работа, С – семинар-дискуссия, Т – тестовое задание |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         |

### 2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия – не предусмотрены.

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ.

Курсовые работы по дисциплине не предусмотрены.

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства»

Таблица 6 – Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

| № | Наименование раздела                            | Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1 | Концепции и методики стратегического управления | 1. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 272 с.<br>2. Вакуленко Р.Я., Кочкурова Е.А. Управление гостиничным предприятием [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Москва: Логос, 2008. – 320 с.<br>3. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.<br>4. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с. |

|   |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Стратегии развития индустрии гостеприимства                                      | <p>1. Вакуленко Р.Я., Кочкурова Е.А. Управление гостиничным предприятием [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Москва: Логос, 2008. – 320 с.</p> <p>2. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.</p> <p>3. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с.</p> <p>4. Семиглазов В.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Томск: ТУСУР, 2016. – 164 с.</p> |
| 3 | Стратегия как система развития конкурентных преимуществ                          | <p>1. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.</p> <p>2. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с.</p> <p>3. Стольников Т.М. Стратегическое и оперативное управление предприятием [Электронный ресурс]. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 100 с.</p>                                                                                                                                                                    |
| 4 | Методика формирования экономической стратегии предприятия гостиничного хозяйства | <p>1. Вакуленко Р.Я., Кочкурова Е.А. Управление гостиничным предприятием [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Москва: Логос, 2008. – 320 с.</p> <p>2. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.</p> <p>3. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с.</p>                                                                                                                                                             |
| 5 | Стратегии достижения экономической прибыли предприятия гостиничного хозяйства    | <p>1. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 272 с.</p> <p>2. Казакевич Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 185 с.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6 | Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства            | <p>1. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 272 с.</p> <p>2. Афанасьев А.М., Фролов А.М., Лочан А.А. и др. Организация, планирование и управление хозяйственной деятельностью малого предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. – 266 с.</p> <p>3. Клищ В.В. Совершенствование стратегического планирования на предприятии [Электронный ресурс]. – Москва: Лаборатория книги, 2012. – 91 с.</p>                                                                                                     |
| 7 | Стратегия увеличения стоимости и ценности предприятия                            | <p>1. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 272 с.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|   |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | гостиничного хозяйства.                                      | 2. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.<br>3. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с.                                                                                                                                                                 |
| 8 | Методика оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства | 1. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 272 с.<br>2. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.<br>3. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с. |

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

### 3. Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины применяются традиционные образовательные технологии (информационная лекция, устный опрос, написание реферативных работ).

Для обеспечения успешного освоения дисциплины применяются следующие интерактивные способы активизации познавательных процессов – лекция-дискуссия, семинар-дискуссия.

Таблица 7 – Используемые интерактивные образовательные технологии, ОФО

| Семестр | Вид занятия (Л, С) | Используемые интерактивные образовательные технологии                                                                                                                                                                      | Количество часов |
|---------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|         |                    |                                                                                                                                                                                                                            | ОФО              |
| 3       | С                  | Семинар-дискуссия*<br>1. Стратегии развития индустрии гостеприимства.<br>2. Стратегия как система развития конкурентных преимуществ<br>3. Методика формирования экономической стратегии предприятия гостиничного хозяйства | 12               |

|               |  |                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|---------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|               |  | 4. Стратегии достижения экономической прибыли предприятия гостиничного хозяйства<br>5. Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства<br>6. Стратегия увеличения стоимости и ценности предприятия гостиничного хозяйства. |    |
| <i>Итого:</i> |  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 12 |

**\*\*Семинар-дискуссия** (групповая дискуссия) – это технология обучения, которая образуется на процессе диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем. На семинаре-дискуссии учатся точно выражать свои мысли в докладах и выступлениях, активно отстаивать свою точку зрения, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию одноклассника. В такой работе учащийся получает возможность построения собственной деятельности, что и обуславливает высокий уровень его интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации.**

##### ***Пример вопросов для устного опроса к занятиям лекционного типа:***

**Лекция № 6. Тема: «Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства»**

1. Стратегия конкуренции предприятия гостиничного хозяйства.
2. Стратегия повышения качества предоставляемых услуг предприятия гостиничного хозяйства.
3. Инновационная стратегия предприятия гостиничного хозяйства.
4. Стратегия усиления позиций на рынке предприятия гостиничного хозяйства.
5. Стратегия глобализации.

##### ***Пример материала для проверки знаний умений, навыков и опыта деятельности студента на занятиях семинарского типа:***

##### ***Материал для устного опроса***

**Раздел 6: «Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства»**

Студент должен знать и уметь дать характеристику процесса разработки конкурентной стратегии, а для начала определить конкурентные преимущества предприятия гостиничного хозяйства.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т.п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества.

*Конкурентное преимущество* (КП) – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Как уже отмечалось, конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким

образом, являются уникальные- активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса.

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким — для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности страны или фирмы, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т. д. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая парадигма — конкурентные преимущества.

Это означает следующее.

1. Преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений.

2. Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы.

3. Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов. В результате появляются товары с вымышленными преимуществами.

Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

- монополия;
- патенты, ноу-хау, секретность;
- доступ к источникам сырья или коммуникациям и т. д.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);
- синергизм.

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Но в принципе могут быть и другие направления достижения конкурентных преимуществ. Так, основой стратегии может быть характеристика бизнеса – инновационный, глобальный.

Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также шириной целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов:

- ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- планируемые каналы распределения продукции;
- регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием.

Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

Отметим, что конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов.

1. Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;
- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

2. Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

3. Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны по крайней мере равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

4. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которое она распространяет через аптеки. Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты,

отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов.

По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что не надо делать, в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе.

Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

### ***Пример практической работы.***

Каждый студент должен уметь решить задачи, которые в игровой форме воссоздают ситуации принятия стратегических решений:

**Тема: Стратегии увеличения стоимости/ценности компании**

| Показатели             | Предприятие А после поглощения |
|------------------------|--------------------------------|
| Текущая прибыль, руб.  | $25000 + 6000 = 31000$         |
| Число акций            | $400 + 0,5 \times 200 = 500$   |
| Прибыль на акцию, руб. | $31000/500 = 62$               |

Известны следующие данные о предприятиях А и В.

| Показатели             | Предприятие А | Предприятие В |
|------------------------|---------------|---------------|
| Текущая прибыль, руб.  | 27000         | 4000          |
| Число акций            | 450           | 250           |
| Прибыль на акцию, руб. | 60            | 16            |

Предприятие А поглощает предприятие В с помощью слияния акционерного капитала и следующего менового соглашения: 1 акция В = 0,6 акции А. Определить показатели предприятия А после поглощения. (Ответ: 31000 руб.; 600; 51,67 руб.).

Результаты практической работы оформляются в виде письменного ответа.

### ***Примеры тем для проведения семинаров-дискуссий.***

#### **Раздел 8. «Методики оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства»**

1. Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на увеличение стоимости предприятия и бизнеса.
2. Перечислите 12 факторов генераторов стоимости предприятия.
3. Объясните затратный метод оценки стоимости предприятия.
4. Объясните доходный метод оценки стоимости предприятия.
5. Объясните сравнительный метод оценки стоимости предприятия.

### ***Примеры тестового задания.***

Итоговый контрольный тест по дисциплине. В каждом из вопросов теста выберите один верный ответ

#### **Тест 1. Стратегии развития индустрии гостеприимства**

##### **1. Процесс стратегического управления включает:**

- а) установление миссии, формирующей сферу деятельности предприятия ИГиТ;
- б) определение целей – желаемых результатов;
- в) разработку стратегий, т.е. планирование действий, направленных на достижение поставленных целей;
- г) осуществление PR-кампании;
- д) реализацию стратегий;

е) оценку осуществления стратегии и внесение коррективов.

**2. Разрабатываются ли стратегии на следующих организационных уровнях предприятия:**

- а) макроэкономическом уровне;
- б) корпоративном (уровень корпорации);
- в) деловом (уровень предприятия);
- г) функциональном (уровень подразделения предприятия);
- д) операционном (уровень менеджера низшего звена).

**3. Структурная теория Клейнуорта–Бенсона определяет развитие спроса на гостиничные услуги:**

- а) структурой экономики страны;
- б) эффективностью рекламной деятельности;
- в) ростом ВВП.

**4. Включает ли развитие мировой гостиничной отрасли реализацию следующих стратегий:**

- а) глобализации гостиничного бизнеса;
- б) развития гостиничного продукта;
- в) маркетинговых исследований;
- г) дифференциации гостиничного продукта;
- д) лидерства по издержкам;
- е) развития новых технологий;
- ж) франчайзинга торговых марок;
- з) вертикальной интеграции предприятий в индустрии гостеприимства.

**5. Проявляется ли процесс глобализации в ИГиТ через реализацию стратегий:**

- а) концентрации на одном виде деятельности (только отели);
- б) интеграции с другими видами бизнеса (рестораны, туризм, игорный бизнес и т.д.);
- в) мотивации (стимулирование работников предприятия);
- г) диверсификации (разработка особенностей продукта).

**6. Являются ли наиболее распространенными направлениями дифференциации в гостиничном бизнесе следующие:**

- а) по местоположению отеля;
- б) по исторической ценности здания отеля;
- в) по состоянию материально-технической базы отеля;
- г) по классу обслуживания и спектру услуг;
- д) по персоналу;
- е) по качеству питания;
- ж) по программе поощрения постоянных гостей;
- з) по торговой марке или имиджу;
- и) по наличию предприятий сувенирной торговли.

**7. Включают ли базовые технологии в гостиничном бизнесе:**

- а) квалификационные стандарты;
- б) методы уборки номеров;
- в) рецептуры приготовления различных блюд в ресторанах;
- г) стандарты сервировки блюд;
- д) манеры обращения с гостями;
- е) стандарты телефонного этикета;
- ж) способы продвижения услуг на рынок.

**8. Позволяют ли ключевые технологии в гостиничном бизнесе:**

- а) обеспечивать достижение отелем конкурентного преимущества;
- б) снижать себестоимость продукта;
- в) сокращать продолжительность пребывания клиентов в гостинице;
- г) максимизировать доход от продаж;
- д) достигать и поддерживать высокие стандарты обслуживания;

е) занимать значимую нишу, точно позиционируя себя в этих разновидностях услуг на рынке.

**9. «Умный гостиничный номер», как ведущая технология гостиничного бизнеса, позволяет:**

- а) соединить номер со службой приема гостиницы;
- б) управлять регистрацией гостей;
- в) получать скидки с цен обслуживания;
- г) управлять мини-баром;
- д) обеспечивать телефонной связью, доступом в Интернет, получением справочной информации и дополнительными сервисами.

*Ответы:*

1 — а, б, в, д, е; 2 — б, в, г, д; 3 — а; 4 — а, б, г, д, е, ж, з; 5 — а, б, г; 6 — а, б, в, г, д, е, ж, з; 7 — а, б, в, г, д, е, ж; 8 — а, б, г, д, е; 9 — а, б, г, д.

## **Тест 2. Стратегия как система развития конкурентных преимуществ**

**1. Включает ли понятие стратегии следующие определения:**

- а) стратегия — это план, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;
- б) стратегия — это принцип поведения или следование некой модели поведения;
- в) стратегия — это позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках;
- г) стратегия — это перспектива, т.е. основной способ действия организации, или это «теория бизнеса» организации;
- д) стратегия — это привлечение групп стратегического влияния;
- е) стратегия — это ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

**2. Стратегия экономического управления, или экономическая стратегия, вырабатывает:**

- а) правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
- б) правила и приемы для SWOT-анализа;
- в) правила и приемы достижения стратегических целей, базирующиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей.

**3. Должна ли экономическая стратегия фирмы включать:**

- а) исследования условий конкурентных преимуществ;
- б) исследования рынков потенциальных товаров и услуг;
- в) формирования товарного ассортимента фирмы;
- г) распределения имеющихся в распоряжении фирмы и привлекаемых ею дополнительных ресурсов;
- д) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками;
- е) проведение рекламной кампании;
- ж) формирование эффективной ценовой политики;
- з) раннего обнаружения кризисных тенденций.

**4. Соответствуют ли следующие виды стратегического управления предложенным методам И. Ансоффом и используемым в зависимости от степени нестабильности внешней среды:**

- а) управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование), применяющееся в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности;
- б) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), применяющееся при средних значениях степени нестабильности;
- в) управление на основе программно-целевого метода;

г) управление на основе гибких экспертных решений; ранжирование стратегических задач; управление «по слабым сигналам»;

д) управление в условиях стратегических неожиданностей, применяющихся для условий существенной нестабильности внешней среды.

**5. Являются ли особенностями экономической стратегии и отличающими ее от краткосрочного (текущего) управления фирмой следующие:**

а) процесс выработки экономической стратегии не завершается каким-либо немедленным действием;

б) в ходе формирования экономической стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые возникнут при составлении конкретного стратегического проекта, что приводит к росту неопределенности всех типов;

в) существенное усиление роли обратной связи при выработке экономической стратегии;

г) отсутствие воздействия конкурентных рыночных сил;

д) на уровне стратегического планирования в отличие от планирования на тактическом уровне весьма трудно определить абсолютные показатели полезности тех или иных стратегических решений.

**6. Входят ли в предложенную классификацию Г. Минцбергом следующие школы стратегий:**

а) прескриптивные;

б) дескриптивные;

в) школы субстанции;

г) школы конфигурации.

**7. Предполагает ли концепция школы СПбГУ следующие направления:**

а) определение экономической стратегии и процесса ее разработки и реализации как системы взаимоувязанных правил и приемов, обеспечивающих достижение глобальной стратегической цели — формирования и поддержания в длительной перспективе конкурентных преимуществ фирмы

б) методологию системного подхода к формированию стратегии, предполагающую учет закономерностей систем, интерпретированных к собственно стратегии и процессу ее создания, а также использование принципов структуризации стратегических целей и выделение элементов (составляющих) стратегии;

в) экономическую стратегию фирмы как траекторию динамической системы, лежащей в пространстве ресурсов и товаров;

г) элементы комплекса коммуникаций, включающие рекламу, PR, продвижение торговой марки, стимулирование сбыта и прямые продажи;

д) формирование экономической стратегии с учетом интересов фирмы, федерального и регионального уровней иерархии и быть адаптирована к складывающемуся в стране экономическому порядку;

е) предельные возможности фирмы в сферах целеполагания и достижения стратегических целей определяются категорией стратегического потенциала фирмы, представляющего собой совокупность умений (способностей) фирмы к выбору и реализации этих целей;

ж) фирма рассматривается как информационная система, характеризующая принципы взаимодействия продуктовой, ресурсной, социальной и институциональной концепций, воплощенных в миссии и стратегическом потенциале фирмы, а также как система гармонизации интересов всех участников процесса формирования и реализации экономической стратегии;

з) стратегия антикризисного управления фирмой формируется как стратегия предотвращения ее несостоятельности (банкротства) и обеспечения экономической безопасности фирмы.

*Ответы:*

1 — а, б, в, г, е; 2 — а, в; 3 — а, б, в, г, д, ж, з; 4 — а, б, г, д; 5 — а, б, в, д; 6 — а, б, г; 7 — а, б, в, д, е, ж, з.

### **Тест 3. Методика формирования экономической стратегии**

**1. Понимается ли под экономической стратегией генеральная перспективная программа рационального использования имеющихся и заимствованных ресурсов, направленная:**

- а) на обеспечение роста продаж;
- б) на достижение стабильной экономической прибыли;
- в) на сохранение ликвидности и роста рыночной стоимости предприятия при приемлемом уровне риска;
- г) на увеличение дебиторской задолженности.

**2. Является ли генеральной базисной целью экономической стратегии предприятия:**

- а) достижение экономической прибыли;
- б) создание клиентской базы;
- в) увеличение рыночной доли;
- г) максимизация стоимости предприятия.

**3. Будут ли достигнуты цели экономической стратегии предприятия, если реализуются нижеприведенные задачи:**

а) разработать условия подготовки возможных вариантов формирования хозяйственных ресурсов и действий руководства гостиницы в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния;

б) исследовать характер и закономерности функционирования экономики предприятия в рыночных условиях хозяйствования;

в) оценить исходное экономическое состояние предприятия с помощью стратегического анализа, стратегической оценки и определения основных путей его улучшения;

г) определить экономические взаимоотношения с поставщиками и покупателями, банками и другими финансовыми институтами по направлениям перспективных вложений денежных средств, политики внешнеэкономической деятельности;

д) оптимизировать основные и оборотные средства, распределение прибыли, налоговых платежей с максимальным учетом возможных льгот и недопущением штрафных санкций и переплат налогов, инвестиций и источников средств для развития производства, эмиссионной деятельности и дивидендных выплат;

е) прогнозировать размер балансовой прибыли на основе прогноза развития производственной деятельности, портфеля заказов, уровня ликвидности и уровня риска;

ж) изучить экономические стратегии вероятных конкурентов, их экономических возможностей для разработки и осуществления мероприятий по обеспечению экономической устойчивости;

з) разработать правила отбора персонала для найма на вакантные должности.

**4. Должна ли экономическая стратегия развития предприятия включать:**

а) исследование условий конкурентных преимуществ, формируемых национальными и региональными детерминантами внутри страны и за ее пределами, и определение предпочтительной миссии фирмы;

б) исследование рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы, и выбор таких стратегических зон хозяйствования, которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость фирмы, т.е. возможность переориентации фирмы на функционирование в наиболее благоприятных зонах с экономической, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения;

в) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего актуальные индивидуальные и общественные потребности потенциальных покупателей внутри страны и за ее пределами и обеспечивающего на этой основе систематическое получение фирмой экономической прибыли, т.е. прибыли, позволяющей реализовывать программы расширенного воспроизводства;

г) распределение имеющихся в распоряжении фирмы и привлекаемых ею дополнительных ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающее максимальную продуктивность использования этих ресурсов;

д) взаимодействие с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками, обеспечивающее экономически эффективное поддержание стратегического потенциала фирмы на уровне, достаточном для обладания конкурентным преимуществом на всех этапах жизненного цикла;

е) формирование эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долгосрочной перспективе устойчивое положение фирмы в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка;

ж) создание филиалов на различных территориальных сегментах рынка;

з) раннее обнаружение кризисных тенденций как в рамках национальной экономики и ее отраслей, так и внутри фирмы и предотвращение несостоятельности (банкротства) фирмы.

**5. Входят ли в состав стратегического управления согласно И. Ансоффу следующие виды деятельности:**

а) управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование), применяющееся в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности;

б) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), применяющееся при средних значениях степени нестабильности;

в) управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач; управление «по слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей), применяющихся для условий существенной нестабильности внешней среды;

г) управление на основе программно-целевого метода.

**6. Включает ли процесс формирования экономической стратегии следующие этапы:**

а) разработку нового товара;

б) определение составляющих стратегий;

в) определение этапов жизненного цикла создания составляющих стратегии;

г) конкретизацию видов деятельности, которые необходимы для получения составляющих стратегии;

д) уточнение фазы цикла управления процессом формирования и реализации экономической стратегии как совокупности ее составляющих.

**7. Включает ли жизненный цикл той или иной составляющей экономической стратегии следующие фазы:**

а) мониторинг внешней среды фирмы и выявление возникающих возможностей или угроз для успешного выполнения фирмой своей миссии;

б) определение соответствия стратегических целей фирмы потенциальным возможностям или угрозам со стороны внешней среды;

в) мониторинг внутренней среды фирмы и выявление сильных и слабых сторон стратегического потенциала фирмы;

г) определение направлений совершенствования элементов стратегического потенциала фирмы для наиболее полного использования сильных и ликвидации слабых его сторон;

д) разработка вариантов модернизации составляющих экономической стратегии с учетом результатов мониторинга внешней и внутренней среды фирмы;

е) внедрение базовых технологий;

ж) выбор предпочтительного варианта модернизации составляющей экономической стратегии;

з) реализация предпочтительного варианта модернизации составляющей экономической стратегии;

и) анализ фактической эффективности модернизированного варианта составляющей стратегии на основе постоянного мониторинга внешней и внутренней среды фирмы;

к) принятие решения о необходимости очередной модернизации (пересмотре) параметров составляющей экономической стратегии.

**8. Подчиняется ли процесс выбора экономической стратегии следующим основным принципам:**

а) экономическая стратегия согласуется с организацией;

- б) экономическая стратегия имеет внутреннюю согласованность своих структурных компонентов;
- в) экономическая стратегия согласуется с внешней средой;
- г) экономическая стратегия соответствует интересам разработчиков.

*Ответы:*

1 — а, б, в; 2 — а, в, г; 3 — а, б, в, г, д, е, ж; 4 — а, б, в, г, д, е, з; 5 — а, б, в; 6 — б, в, г, д; 7 — а, б, в, г, д, ж, з, и, к; 8 — а, б, в.

#### **Тест 4. Стратегии достижения экономической прибыли**

##### **1. Являются главными задачами товарной стратегии:**

- а) изучение рынка трудовых ресурсов;
- б) увязка перспективных задач (миссии) развития с потенциальными возможностями рынка и ресурсами предприятия, которыми оно может располагать в стратегической перспективе;
- в) анализ жизненных циклов товара/услуги;
- г) разработка правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долгосрочной перспективе.

##### **2. Входят ли в жизненный цикл продукта следующие фазы:**

- а) разработка продукта;
- б) внедрение продукта;
- в) рост продаж продукта на рынке;
- г) зрелость — период торможения роста продаж;
- д) разработка товарного ассортимента;
- е) спад — период падения продаж;
- ж) исчезновение продукта на рынке.

##### **3. Включает ли сегментация внешней среды выделение СЗХ (стратегия зоны хозяйствования) по следующим параметрам:**

- а) перспективы роста в данной СЗХ. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию;
- б) перспективы рентабельности производства продукции в данной СЗХ, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства;
- в) ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при которой перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться;
- г) эффективность использования видов и средств рекламы;
- д) главные факторы успешной конкуренции в будущем, отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности продукции и т.п.

##### **4. Включает ли порядок формирования товарного ассортимента следующие этапы:**

- а) исследование потенциальных рынков услуг ИГиТ, на которое должно ориентироваться предприятие;
- б) выбор предпочтительных рынков;
- в) формирование товарного ассортимента предприятия;
- г) внедрение ключевых технологий;
- д) определение потенциальных экономических характеристик услуг, включенных в базовый товарный ассортимент;
- е) определение рейтинга услуг, включенных в базовый товарный ассортимент;
- ж) формирование и отбор предпочтительного варианта товарного ассортимента.

##### **5. Относят ли к потенциальным экономическим характеристикам БТА (базовый товарный ассортимент) предприятия следующие:**

- а) цены на единицу услуг;
- в) потенциальные объемы предоставления услуг в натуральном и денежном выражении;

- г) трудоемкость услуг;
- д) требуемая численность работников;
- е) затраты на производство (себестоимость) услуг суммарные и по элементам (материальные затраты, оплата труда и т.п.);
- ж) затраты на маркетинг, обусловленные необходимостью вывода на рынок предоставляемых услуг;
- з) капитальные вложения в материально-техническую базу производственной и социальной сфер деятельности, обусловленные освоением новых видов услуг;
- и) все виды налогов, предусмотренные законодательством, преференции и целевые санкции, связанные с предоставлением данного вида услуг;
- к) прибыль от реализации услуг;
- л) прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов с учетом льгот и санкций;
- м) рентабельность каждого вида услуг;
- н) рентабельность капитальных вложений, связанных с освоением и выводом на рынок новых видов услуг;
- о) продолжительность строительства гостиницы и вывода ее услуг на рынок;
- п) эффективность недифференцированного маркетинга.

**6. Можно ли согласно ГОСТу РФ 50645-94 относить следующие затраты предприятия ИГиТ на себестоимость:**

- а) затраты на содержание аппарата управления;
- б) затраты на содержание и обслуживание **технических средств** управления;
- в) затраты, связанные с использованием услуг связи;
- г) представительские расходы;
- д) оплата консультационных и информационных услуг;
- е) маркетинговые исследования;
- ж) затраты на командировки;
- з) прочие управленческие расходы.

**7. Относятся ли к стратегии дифференцированного ценообразования следующие стратегии:**

- а) ценовая стратегия скидки на втором рынке;
- б) ценовая стратегия периодической скидки;
- в) ценовая стратегия «гонка за лидером»;
- г) ценовая стратегия «случайной» скидки.

**8. Относятся ли к стратегии конкурентного ценообразования следующие стратегии:**

- а) ценовая стратегия проникновения на рынок;
- б) стратегия «ценовой дискриминации»;
- в) ценовая стратегия по «кривой освоения»;
- г) ценовая стратегия сигнализирования;
- д) ценовая географическая стратегия.

**9. Включает ли стратегия ассортиментного ценообразования (товарная линия) следующие стратегии:**

- а) ценовая стратегия «набор»;
- б) стратегия смешанных наборов;
- в) ценовая стратегия «комплект»;
- г) ценовая стратегия «выше номинала»;
- д) ценовая стратегия «распродажи»;
- е) ценовая стратегия «имидж».

**10. Является ли производственная система эффективной, если:**

- а) возможно увеличение производства одного товара без соответствующего уменьшения выпуска другого;
- в) невозможно увеличение производства одного товара без соответствующего уменьшения выпуска другого.

**11. Определяют ли нижеперечисленные факторы количественный спрос на ресурсы:**

- а) спрос на ресурсы является производным от спроса потребителей на продукт фирмы: чем больше спрос на продукт, тем в большем количестве фирма готова потреблять ресурсы, используемые при производстве продукта;
- б) спрос на ресурс зависит от технологии и направления технологических изменений;
- в) соотношение цен на применяемые ресурсы определяет спрос на эти ресурсы;
- г) соотношение цен между взаимозаменяемыми ресурсами определяет выбор фирмой определенной технологии;
- д) спрос на ресурс тем больше, чем выше предельный доход, который фирма получает при увеличении продаж своей продукции;
- е) чем больше используется прочих ресурсов, находящихся в производственной взаимосвязи с данным ресурсом, тем больше спрос;
- ж) спрос на ресурсы не зависит от потребления этих ресурсов.

**12. Определяют ли нижеперечисленные факторы изменение спроса в зависимости от изменения цен на требуемые ресурсы:**

- а) степень, в которой предельный продукт изменяется при изменении издержек вследствие увеличения (уменьшения) использования ресурса, зависит от того, как фирма изменяет применение ресурса из-за произошедших изменений в ценах;
- б) производный характер спроса на ресурсы непременно делает эластичность спроса на ресурсы зависимой от эластичности спроса на продукцию фирмы;
- в) спрос на ресурсы не зависит от рекламы этих ресурсов;
- г) наличие заменителей и условия замены ресурсов один на другой влияют на эластичность спроса на эти ресурсы;
- д) эластичность спроса на ресурс в определенной мере зависит от того, какую долю в общих издержках занимают издержки на этот ресурс.

**13. Какие из нижеприведенных мероприятий позволяют снизить затраты:**

- а) совершенствование планирования потребности и нормирования расхода материальных ресурсов для производственных подразделений предприятия;
- б) минимизация (устранение) потерь от брака (политика «ноль дефектов») в производстве и потерь ресурсов от поставщиков;
- в) максимальное сокращение отходов производства и эффективное использование вторичных ресурсов;
- г) доставка материальных ресурсов от поставщиков большими партиями с максимальным использованием коэффициента грузоподъемности транспортных средств и минимальными тарифами;
- д) увеличение объемов производства продукции и услуг;
- е) исключение, по возможности, промежуточного складирования материальных ресурсов по доставке их от поставщиков;
- ж) минимизация уровней запасов ресурсов на всех уровнях складской системы.

**14. Включает ли жизненный цикл компании следующие стадии:**

- а) формирование, становление;
- б) разработку товара;
- в) интенсивный рост;
- г) стабилизацию;
- д) спад, кризис;
- е) «смерть».

**15. Включает ли разработка стратегии мотивации реализацию следующих этапов:**

- а) определение географических, нормативно-законодательных, политических, трудовых, хозяйственных факторов, влияющих на человеческий капитал и принятие связанных с ними управленческих решений;
- б) оценку модели бизнеса;
- в) оценку корпоративной среды;
- г) исследование основных факторов, влияющих на человеческий капитал;

д) качественную и количественную оценку человеческого капитала;  
е) определение приоритетов и слабых звеньев в управлении человеческим капиталом в стратегии мотивации, развития и стимулирования персонала в зависимости от стратегических целей;

ж) разработку плана мероприятий;

з) реализацию мероприятий и мониторинг результатов внедрения мотивационного механизма;

и) разработку квалификационных требований к работникам.

**16. Включает ли разработка стратегии финансового оздоровления следующие этапы:**

а) анализ положения организации на рынке и ее способности адаптироваться к условиям экономической конъюнктуры;

б) анализ существующей системы ценообразования;

в) анализ финансового состояния предприятия;

г) анализ организационной структуры; д) анализ кадров;

е) анализ рекламы;

ж) анализ производства;

з) разработку и реализацию плана финансового оздоровления.

*Ответы:*

1 — б, в, г; 2 — а, б, в, г, е, ж; 3 — а, б, в, д; 4 — а, б, в, д, е, ж; 5 — а, б, в, г, д, е, ж, з, и, к, л, м, н, о; 6 — а, б, в, г, д, ж, з; 7 — а, б, г; 8 — а, в, г, д; 9 — а, б, в, г, е; 10 — б; 11 — а, б, в, г, д, е; 12 — а, б, г, д; 13 — а, б, в, г, е, ж; 14 — а, в, г, д, е; 15 — а, б, в, г, д, е, ж, з; 16 — а, б, в, г, д, ж, з.

#### **Тест 5. Стратегии увеличения рыночной доли предприятия**

**1. Включают ли «5 сил конкуренции», сформулированные М. Портером, следующие:**

а) сила переговорной позиции поставщиков;

б) сила переговорной позиции покупателей;

в) сила позиций маркетинга;

г) угроза со стороны продуктов и услуг-заменителей;

д) угроза входа на рынок новых игроков;

е) центральный фактор — соперничество между существующими конкурентами.

**2. Входят ли в состав стратегии конкуренции, следующие стратегии:**

а) лидерство по издержкам;

б) стратегия финансового оздоровления;

в) стратегия дифференциации;

г) стратегия фокусирования.

**3. Включает ли формирование конкурентной стратегии следующие этапы разработки стратегии:**

а) информация о рынке;

б) разработка производства продукции/услуг;

в) исследование рекламы;

г) организационные особенности и финансы.

**4. Включает ли формирование стратегии повышения качества разработку ее следующих составляющих:**

а) эффективное управление предприятием на основе маркетинга;

б) создание корпоративной культуры;

в) внедрение стандартов технического качества;

г) внедрение стандартов функционального качества;

д) входной контроль качества на продукцию и услуги поставщиков;

е) выходной контроль качества на производимую продукцию и предоставляемые услуги, и их сбыт посредниками;

**5. Могут ли следующие мероприятия рассматриваться как инновационная деятельность:**

- а) приобретение информации о новых товарах/услугах и (или) разрешение на их производство по договору или лицензии;
- б) расширение производственной базы;
- в) разработка нового товара/услуги;
- г) модернизация уже выпускаемого товара;
- д) привлечение партнера для совместной разработки нового товара.

**6. В случае самостоятельной или совместной разработки товара-новинки будут ли работы проводиться в следующих направлениях:**

- а) разработка принципиально нового товара, отличающегося от товаров, продающихся на рынке, своей новизной, защищенной патентами;
- б) разработка товара с улучшенными показателями качества относительно ранее выпускаемого;
- в) разработка товара-копии;
- г) предложение новых возможностей использования данного товара за счет изменения его конструкции или дополнительных приспособлений.

**7. Предопределяют ли базовые стратегии работы предприятия на рынке реализацию следующих стратегий:**

- а) стратегию наступления (атакующая) — стратегию завоевания и расширения рыночной доли;
- б) стратегию мотивации персонала;
- в) стратегию обороны — стратегию удержания существующей рыночной доли;
- г) стратегию отступления — стратегию сокращения рыночной доли в целях роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

**8. Стратегия глобализация гостиничного бизнеса проявляется:**

- а) в стратегии гостиничной цепи;
- б) в стратегии гостиничного консорциума;
- в) в стратегии глобальных систем резервирования;
- г) в стратегии ценовой дискриминации.

*Ответы:*

- 1 — а, б, г, д, е; 2 — а, в, г; 3 — а, б, г; 4 - а, б, в, г, д, е; 5 — а, в, г, д; 6 — а, б, г; 7 — а, в, г; 8 — а, б, в.

### **Тест 6. Стратегии увеличения стоимости/ценности компании**

**1. Заключается ли роль разработки инвестиционной стратегии:**

- а) в обеспечении механизма реализации долгосрочных общих и инвестиционных целей предстоящего экономического и социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц;
- б) в возможности реально оценить инвестиционные возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его внутреннего инвестиционного потенциала и возможности активного маневрирования инвестиционными ресурсами;
- в) в возможности быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней инвестиционной среды;
- г) в учете заранее возможных вариаций развития неконтролируемых предприятием факторов внешней инвестиционной среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для деятельности организации;
- д) в отражении сравнительных преимуществ предприятия в инвестиционной деятельности в сопоставлении с его конкурентами;
- е) наличие инвестиционной стратегии обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления инвестиционной деятельностью предприятия;
- ж) в обеспечении соответствующей программы организационного поведения в рамках реализации наиболее важных стратегических инвестиционных решений;

- з) в системе инвестиционной стратегии формируется значение основных критериальных оценок выбора реальных инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования;
- и) в достижении одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры;
- к) в разработке правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долгосрочной перспективе.

**2. Лежат ли в основе разработки инвестиционной стратегии предприятия следующие принципы:**

- а) принцип инвайронментализма;
- б) принцип соответствия;
- в) принцип совместимости;
- г) принцип инвестиционной предприимчивости и коммуникабельности;
- д) принцип инвестиционной гибкости и альтернативности;
- е) инновационный принцип;
- ж) принцип минимизации инвестиционного риска;
- з) принцип компетентности.

**3. Включает ли процесс разработки инвестиционной стратегии следующие этапы:**

- а) анализ нынешней общей, функциональной и инвестиционной стратегии предприятия, изучение инвестиционных намерений и ожиданий на соответствие организационной миссии;
- б) исследование факторов внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка;
- в) оценку сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его инвестиционной деятельности;
- г) формирование стратегических целей инвестиционной деятельности предприятия;
- д) анализ стратегических альтернатив и выбор стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности;
- е) определение стратегических направлений формирования инвестиционных ресурсов;
- ж) проведение рекламных мероприятий;
- з) формирование инвестиционной политики по основным аспектам инвестиционной деятельности;
- и) разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации инвестиционной стратегии;
- к) оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии.

**4. Является ли обязательным при разработке стратегии экономического роста осуществление следующих подготовительных мероприятий:**

- а) провести аудит бизнес-процессов, используя методики и инструменты;
- б) найти ограничения бизнеса и прибыльности, понять их;
- в) выявить «блокирующие факторы» в цепи поставок и спроса, которые ограничивают проход и пропускную способность;
- г) разработать товарный ассортимент;
- д) определить основные проблемы и найти их решение;
- е) создать план внедрения и получить одобрение и поддержку со стороны руководства.

**5. Входят ли в состав стратегии экономического роста четыре основные группы методов, а именно:**

- а) создание совместного предприятия;
- б) метод поглощения предприятий;
- в) метод слияния предприятий;
- г) метод выкупа предприятия с подзаемом;
- д) метод участия в закрытых аукционах.

**6. Должно ли предприятие, ориентированное на создание стоимости, обладать:**

- а) стремлением к постоянному самосовершенствованию (т.е. к постоянному улучшению результатов деятельности);

- б) ориентацией и опорой на стоимость;
- в) управлением не только сверху вниз, но и снизу-вверх;
- г) оптимизацией информационных потоков (а не только двустороннего обмена информацией) — координацией действий по горизонтали и вертикали;
- д) ориентацией на авторитарные методы управления;
- е) низкими издержками на создание и поддержание системы управления стоимостью компании.

**7. Включает ли оптимизация бизнес-процессов реализацию следующих этапов:**

- а) построение карты корпоративных бизнес-процессов, т.е. разделение (декомпозиция) бизнес-процесса на составляющие;
- б) построение модели оптимальных бизнес-процессов;
- в) реализацию оптимальных бизнес-процессов в виде правил, процедур и зон ответственности сотрудников;
- г) расширение производственной базы;
- д) перестройка организационной структуры управления предприятием;
- е) реинжиниринг корпоративной культуры предприятия.

**8. Позволят ли нижеперечисленные способы увеличить стоимость предприятия:**

- а) увеличение рентабельности уже инвестированного капитала;
- б) осуществление новых инвестиций с более высокой рентабельностью, чем уже инвестированного капитала;
- в) увеличение темпов роста, измеряемых как скорость приращения инвестированного капитала (но только в том случае, если рентабельность инвестированного капитала превышает средневзвешенные затраты на привлечение капитала);
- г) увеличение числа работников;
- д) сокращение затрат на привлечение капитала.

**9. Включает ли стратегия максимизации стоимости предприятия реализацию следующих этапов:**

- а) существенное повышение эффективности управления предприятием путем проведения комплексного бизнес-аудита, реализации плана бизнес-реинжиниринга и бизнес-плана, направленного на максимизацию стоимости предприятия;
- б) привлечение кредитов и при необходимости внешних финансовых инвестиций. Наличие внутреннего инвестиционного меморандума и бизнес-плана улучшает условия процесса привлечения внешнего финансирования;
- в) обеспечение существенной максимизации стоимости компании путем максимально эффективного использования полученных внешних инвестиций в соответствии с бизнес-планом;
- г) дальнейшее повышение стоимости компании (а также обеспечение выхода для финансового инвестора) путем публичного размещения акций на российском фондовом рынке или на одном из зарубежных фондовых рынков (в последнем случае — путем глобальных депозитарных расписок) и тем самым превращение в олигополиста;
- д) в качестве альтернативы продажа компании стратегическому инвестору (российскому или зарубежному) и последующее направление полученных денежных средств в наиболее привлекательные рыночные ниши;
- е) разработка товара с улучшенными показателями качества относительно ранее выпускаемого.

*Ответы:*

- 1 — а, б, в, г, д, е, ж, з, и; 2 — а, б, г, д, е, ж, з; 3 — а, б, в, г, д, е, з, и, к; 4 - а, б, в, д, е; 5 — а, б, в, г; 6 — а, б, в, г, е; 7 — а, б, в, д, е; 8 — а, б, в, д; 9 — а, б, в, г, д.

**Тест 7. Методики оценки стоимости предприятия**

**1. Позволяет ли модель расчета эффективной добавленной стоимости (EVA — Economic Value Added) руководителю:**

- а) отслеживать в динамике изменение стоимости предприятия;

- б) увидеть, какие факторы влияют на изменение стоимости предприятия, и отследить величину их влияния;
- в) построить систему принятия оперативных решений, основываясь на стратегической цели — повышение стоимости предприятия;
- г) построить схему взаимосвязанных показателей, влияющих на достижение цели;
- д) вовремя выявлять узкие места (снижение темпов изменения показателей и другие критические тенденции) и своевременно на них реагировать;
- е) получить инструмент стратегического управления;
- ж) сократить цены;
- з) иметь общепринятый и понятный инвестору показатель, характеризующий эффективность работы предприятия.

**2. Включает ли EVA (группа А) следующие показатели:**

- а) выручка от реализации, руб.;
- б) себестоимость продукции/услуг, руб.;
- в) амортизация, руб.;
- г) сумма прямых и косвенных расходов, руб.;
- д) процентные платежи по долгу, руб.;
- е) доли заемного и собственного капитала, %;
- ж) дебиторская и кредиторская задолженность, руб.;
- з) доходы от основной деятельности и дополнительных услуг, руб.; и) рискованная премия предприятия, %;
- к) рыночная ставка процента на заемный капитал, %;
- л) структура (в суммовом выражении) затрат предприятия, руб.;
- м) число работников на предприятии;
- н) проценты по франшизам и лизинговым платежам, руб.;
- о) сумма уплаченных налогов, руб.

**3. Включает ли гудвилл (группа В) следующие показатели:**

- а) средний размер поставок одному потребителю, ед.;
- б) ранжирование покупателей по ABC схеме и доля покупателей в каждой группе, %;
- в) средний срок действий франшиз, патентов гостиницы, лет;
- г) доля рынка, %;
- д) индекс удовлетворенности потребителей, %;
- е) рост производительности труда, %;
- ж) оборачиваемость материальных запасов, %;
- з) затраты на исследования и разработки, руб.;
- и) инвестиции в исследование новых рынков, руб.;
- к) индекс удовлетворенности работников;
- л) темпы развития рынка или бизнесов, от которых зависит ваш рынок;
- м) кредиторскую задолженность.

**4. Применяются ли при оценке гостиничных предприятий следующие методы оценки:**

- а) затратный метод;
- б) программно-целевой метод;
- в) доходный метод чистого денежного потока;
- г) доходный метод дисконтированного денежного потока;
- д) сравнительный метод;
- е) метод дисконтированного денежного потока.

**5. Предполагает ли метод сравнительной оценки использование:**

- а) метода компании-аналога;
- б) метода сделок;
- в) метода слияния и поглощения;
- г) метода отраслевых коэффициентов;
- д) рейтинговую оценку предприятия;

е) метода кластерного анализа.

**6. Включает ли процесс оценки предприятия методами компании-аналога и сделок следующие основные этапы:**

- а) сбор необходимой информации;
- б) сопоставление списка аналогичных предприятий;
- в) финансовый анализ;
- г) определение товарного ассортимента;
- д) расчет оценочных мультипликаторов;
- е) выбор величины мультипликатора;
- ж) определение итоговой величины стоимости;
- з) внесение итоговых корректировок.

**7. Могут ли нижеприведенные способы оценить финансовый риск приобретаемого предприятия:**

- а) сравнивается структура капитала или соотношение собственных и заемных средств;
- б) оценивается ликвидность или возможность оплачивать текущие обязательства текущими активами;
- в) оптимизируются расходы на маркетинг;
- г) анализируется кредитоспособность фирмы или, другими словами, способность привлекать заемные средства на выгодных условиях.

**8. В чем проявляется финансовый анализ при сравнительном методе оценки:**

- а) финансовый анализ позволяет определить место или ранг оцениваемой компании в списке аналогов;
- б) финансовый анализ позволяет обосновать степень доверия оценщика к конкретному виду мультипликатора в общем их числе, что в конечном счете определяет вес каждого варианта стоимости при выведении итоговой величины;
- в) финансовый анализ является основой для внесения необходимых корректировок, обеспечивающий как увеличение сопоставимости, так и обоснованность окончательной стоимости;
- г) финансовый анализ позволяет определить ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при которой перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться.

*Ответы:*

1 — а, б, в, г, д, е, з; 2 — а, б, в, г, д, е, ж, з, и, к, л, н, о; 3 — а, б, в, г, д, е, ж, з, и, к, л; 4 — а, в, г, д, е; 5 — а, б, г, д, е; 6 — а, б, в, д, е, ж, з; 7 — а, б, г; 8 — а, б, в.

#### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.**

##### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Процесс стратегического управления
2. Стратегия, стратегическое решение и стратегический потенциал
3. Бизнес-модели и стратегии Internet-экономики
4. Пять задач стратегического управления
5. Преимущества стратегического подхода к управлению предприятием гостиничного хозяйства
6. Стратегическое управление – это непрерывный процесс.
7. Принципы классификации школ стратегий предприятия гостиничного хозяйства
8. Концепции прескриптивных школ предприятия гостиничного хозяйства
9. Концепции дескриптивных школ предприятия гостиничного хозяйства
10. Концепции смешанных школ предприятия гостиничного хозяйства
11. Микросреда предприятия гостиничного хозяйства
12. СВОТ-анализ деятельности предприятия гостиничного хозяйства
13. Макросреда предприятия гостиничного хозяйства
14. СТЕП-анализ макросреды предприятия гостиничного хозяйства

15. Выбор направления развития предприятия гостиничного хозяйства
16. Структурная теория трех стадий развития спроса в гостиничном бизнесе и место российской гостиничной отрасли в этом процессе
17. Особенности применения количественной теории стратегических изменений в гостиничном бизнесе
18. Стратегии развития мировой гостиничной индустрии
19. Место и роль экономической стратегии в управлении предприятием гостиничного хозяйства
20. Классификационная модель экономической стратегии
21. Методика формирования и выбора вариантов стратегии предприятия гостиничного хозяйства
22. Определение стратегической полезности долговременных управленческих решений
23. Принципы оптимизации экономической стратегии
24. Товарная стратегия предприятия гостиничного хозяйства
25. Стратегия снижения производственных издержек
26. Стратегия ценообразования предприятия гостиничного хозяйства
27. Стратегия взаимовоздействия с рынками производственных ресурсов
28. Стратегия мотивации предприятия гостиничного хозяйства
29. Стратегия финансового оздоровления предприятия гостиничного хозяйства
30. Стратегия конкуренции предприятия гостиничного хозяйства
31. Стратегия повышения качества предприятия гостиничного хозяйства
32. Инновационная стратегия предприятия гостиничного хозяйства
33. Стратегия усиления позиций на рынке
34. Стратегия глобализации предприятия гостиничного хозяйства
35. Инвестиционная стратегия предприятия гостиничного хозяйства
36. Стратегия экономического роста предприятия гостиничного хозяйства
37. Стратегия бизнес-реинжиниринга предприятия гостиничного хозяйства
38. Стратегия максимизации стоимости предприятия гостиничного хозяйства
39. Стоимостный подход в оценочной деятельности предприятия гостиничного хозяйства
40. Методы оценки стоимости гостиниц и других предприятий гостиничного хозяйства
41. Управление предприятием гостиничного хозяйства для успешной реализации стратегии
42. Стратегия и конкурентные преимущества диверсифицированной компании
43. Оценка стратегий диверсифицированной компании
44. Создание ресурсов и организационных возможностей
45. Корпоративная культура и лидерство – ключ к эффективной реализации стратегии
46. Кто и как решает пять задач стратегического управления
47. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации
48. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации
49. Стратегия и конкурентное преимущество
50. Анализ отрасли и конкурентной ситуации

#### **Методические рекомендации для подготовки к зачету.**

Для эффективной подготовки к зачету процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на лекциях и семинарах, но и с различными текстами, нормативными документами и информационными ресурсами. В качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции с объяснением и иллюстрированием ключевых понятий и в области транспорта. Также на семинарах будут обсуждаться результаты отдельных рефератов. Особое внимание надо обратить на то, что подготовка к зачету требует обращения не только к учебникам, но и к информации, содержащейся в СМИ, а также в сети Интернет. В разделе «Список рекомендуемой литературы» приведен список учебников, периодических изданий, нормативных документов и ресурсов сети Интернет, которые могут оказаться полезными при изучении курса.

#### *Критерии оценки ответа студента на зачете.*

Зачет является формой оценки качества освоения студентом образовательной программы по дисциплине. По результатам зачета студенту выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Зачет проводится в форме устного опроса по вопросам изученных тем на лекционных и практических занятиях, а также по вопросам тем для самостоятельной работы студентов. Студенту задается 1 вопрос из заранее установленного списка. На подготовку дается 20 минут. Экзаменатор может проставить зачет без опроса тем студентам, которые активно работали на практических (семинарских) занятиях.

Преподаватель принимает зачет только при наличии ведомости и надлежащим образом оформленной зачетной книжки. Результат зачета объявляется студенту непосредственно после его сдачи, затем выставляется в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Если в процессе зачета студент использовал недопустимые дополнительные материалы, то экзаменатор имеет право изъять шпаргалку и поставить «не зачтено».

При выставлении оценки учитывается знание фактического материала по программе, степень активности студента на семинарских занятиях, логику, структуру, стиль ответа; аргументированность ответа; уровень самостоятельного мышления, наличие пропусков семинарских и лекционных занятий по неуважительным причинам.

Оценка «зачтено» ставится студентам, ответ которых свидетельствует о глубоком знании материала по программе курса, знании концептуально-понятийного аппарата курса, литературы по курсу, содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала.

Оценка «не зачтено» ставится студентам, имеющим существенные пробелы в знании основного материала по программе, допустившим принципиальные ошибки при изложении материала, а также не давшим ответа на вопрос.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **5.1 Основная литература:**

1. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 272 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/76521>.

2. Вакуленко Р.Я., Кочкурова Е.А. Управление гостиничным предприятием [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Москва: Логос, 2008. – 320 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84867>

3. Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс]: монография. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469658>

4. Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 205 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/028E8773-A58C-4B27-B99A-C1CAC6BCE8CF>

### **5.2 Дополнительная литература:**

1. Стольников Т.М. Стратегическое и оперативное управление предприятием [Электронный ресурс]. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 100 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89727>

2. Семиглазов В.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Томск: ТУСУР, 2016. – 164 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480954>

3. Казакевич Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 185 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/09818D69-D505-48C1-8431-4C5D09285339>

4. Афанасьев А.М., Фролов А.М., Лочан А.А. и др. Организация, планирование и управление хозяйственной деятельностью малого предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. – 266 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142828>

5. Клищ В.В. Совершенствование стратегического планирования на предприятии [Электронный ресурс]. – Москва: Лаборатория книги, 2012. – 91 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142395>

### **5.3 Периодические издания:**

1. Турист [Электронный ресурс]: все о спортивном, экскурсионном, экстремальном и экзотическом туризме и оздоровительном отдыхе: международный иллюстрированный журнал / ред. сов. В.Г. Пугиев; изд. «Издательский дом «Турист»; ред. Ю.Е. Мачкин; учред. ОАО «Центральный совет по туризму и отдыху» (холдинг) и др. – М.: Издательский дом «Турист», 2018. – № 4. – 52 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493457>

2. Современная конкуренция [Электронный ресурс]: научно-практический журнал / – М.: Университет «Синергия», 2018. – № 1(67). – 288 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484971>

4. Маркетинг услуг // Научно-практический журнал, в котором рассматриваются наиболее важные аспекты маркетинговой деятельности применительно к предприятиям сферы услуг. Исследуются проблемы конкурентоспособности услуг, способы продвижения услуг на рынок, Москва;

5. Маркетинг и маркетинговые исследования // Научно-практический журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга и области маркетинговых исследований. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, - по итогам третьего, четвертого и пятого ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга.

6. Маркетинг в России и за рубежом // Научно-практический журнал содержит материалы по методам исследования рынка, планированию в маркетинге и его инструментам, организации маркетинга, конкурентоспособности, товарной и ценовой политике, поведению потребителей, формированию спроса и стимулированию сбыта, рекламной деятельности и PR, вопросам

международного маркетинга.

7. Маркетинг // Научно-практический журнал посвящен практическим и теоретическим аспектам современного маркетинга.

8. Практический маркетинг // Научно-практический журнал с информацией, способной помочь в принятии эффективных стратегических и тактических решений в области маркетинга

9. Вестник национальной академии туризма // научный журнал публикует результаты научных исследований по актуальным проблемам теории и практики экономики, туристской индустрии, развития рекреационной и туристской деятельности на региональных, национальных и мировых рынках.

**6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

1. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. – <http://window.edu.ru>;

2. Российская Государственная Библиотека – <http://rsl.ru>

3. Российское образование. Федеральный портал. – <http://www.edu.ru>;

4. Университетская библиотека Online. – <http://www.biblioclub.ru>.

5. Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент – <http://ecsocman.edu.ru/>.

6. Образовательный портал – «Корпоративный менеджмент» – это интернет-проект для всех, кто развивается самостоятельно и развивает бизнес. – <http://www.cfin.ru>.

7. «Российского союза туриндустрии» – он-лайн газета для профессионалов турбизнеса. – <http://www.ratanews.ru/>

**7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

**Формы самостоятельной работы студента по освоению дисциплины:**

1. Усвоение текущего учебного материала.

2. Конспектирование первоисточников.

3. Работа с конспектами лекций.

4. Самостоятельное изучения материала.

5. Изучение специальной литературы.

6. Выполнение практической работы.

7. Подготовка к экзамену.

**Вопросы для самостоятельного изучения по разделам дисциплины**

Таблица 8 – Вопросы по разделам дисциплины

| №  | Наименование раздела                            | Перечень вопросов для выполнения самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Форма контроля |
|----|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1  | 2                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4              |
| 1. | Концепции и методики стратегического управления | Назовите пять задач стратегического управления?<br>Назовите кто и как разрабатывает стратегию предприятия гостиничного хозяйства?<br>Назовите три составляющих стратегического видения?<br>Какими должны быть цели предприятия?<br>Назовите факторы влияющие на стратегию предприятия?<br>Назовите методы анализа отрасли и конкуренции?<br>Назовите ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе?<br>Что понимается под понятиями сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы?<br>Назовите пять базовых стратегий конкуренции?<br>Почему компании выходят на зарубежные рынки?<br>Раскройте сущность понятий мультинациональная или | У, Т           |

|    |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|    |                                                                                  | <p>глобальная конкуренция?</p> <p>Как влияет электронная коммерция на разработку стратегии предприятия?</p> <p>Назовите десять принципов разработки успешной стратегии?</p> <p>Назовите конкурентные преимущества диверсифицированной компании?</p> <p>Как правильно оценить привлекательность отраслей?</p> <p>Как правильно привести организационную структуру в соответствии со стратегией?</p> <p>Как правильно создать корпоративную культуру в поддержку стратегии?</p> |         |
| 2. | Стратегии развития индустрии гостеприимства                                      | <p>Охарактеризуйте структурную теорию трех стадий развития спроса в гостиничном бизнесе?</p> <p>Определите место российской гостиничной отрасли в мировом гостиничном бизнесе?</p> <p>Как правильно применить количественную теорию стратегических изменений в гостиничном бизнесе?</p> <p>Назовите стратегии развития мировой гостиничной индустрии?</p> <p>Охарактеризуйте рынок гостиничных услуг г. Краснодара?</p>                                                       | С, Т    |
| 3. | Стратегия как система развития конкурентных преимуществ                          | <p>Раскройте понятия «стратегия», «стратегическое решение», «стратегический потенциал»?</p> <p>Охарактеризуйте принципы классификации школ стратегий?</p> <p>Охарактеризуйте концепции прескриптивных школ?</p> <p>Охарактеризуйте концепции дескриптивных школ?</p> <p>Охарактеризуйте концепции смешанных школ?</p>                                                                                                                                                         | С, Т    |
| 4. | Методика формирования экономической стратегии предприятия гостиничного хозяйства | <p>Охарактеризуйте место и роль экономической стратегии в управлении предприятием гостиничного хозяйства?</p> <p>Охарактеризуйте классификационную модель экономической стратегии?</p> <p>В чем состоит суть методики формирования и выбора вариантов стратегии предприятия?</p> <p>Определите стратегическую полезность долговременных управленческих решений?</p> <p>Назовите принципы оптимизации экономической стратегии?</p>                                             | С, Т    |
| 5. | Стратегии достижения экономической прибыли предприятия гостиничного хозяйства    | <p>Обозначьте суть товарной стратегии предприятия гостиничного хозяйства?</p> <p>Охарактеризуйте стратегию снижения производственных издержек?</p> <p>Охарактеризуйте стратегию ценообразования предприятий гостиничного хозяйства?</p> <p>Охарактеризуйте стратегию мотивации предприятия гостиничного хозяйства?</p> <p>В чем суть стратегии финансового оздоровления предприятия гостиничного хозяйства?</p>                                                               | С, П, Т |
| 6. | Стратегии увеличения рыночной доли предприятия гостиничного хозяйства            | <p>Основное назначение стратегии конкуренции предприятия гостиничного хозяйства?</p> <p>Как провести стратегию повышения качества предоставленных услуг?</p> <p>В чем суть инновационной стратегии предприятия гостиничного хозяйства?</p> <p>Как правильно разработать стратегию усиления позиций на рынке?</p>                                                                                                                                                              | С, П, Т |

|    |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                           |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|    |                                                                               | В чем суть стратегии глобализации?                                                                                                                                                                                        |      |
| 7. | Стратегия увеличения стоимости и ценности предприятия гостиничного хозяйства. | Охарактеризуйте инвестиционную стратегию предприятия?<br>Охарактеризуйте стратегию экономического роста?<br>Охарактеризуйте стратегию бизнес-реинжиниринга?<br>Как провести стратегию максимизации стоимости предприятия? | С, П |
| 8. | Методика оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства                  | Назначение стоимостного подхода в оценочной деятельности предприятия гостиничного хозяйства?<br>Охарактеризуйте все методы оценки стоимости предприятия гостиничного хозяйства?                                           | У, Т |

### **Методические рекомендации по проведению устного опроса.**

Каждое семинарское занятие по соответствующей тематике теоретического курса состоит из вопросов для подготовки, на основе которых проводится устный опрос каждого студента. Также после изучения каждого раздела студенты для закрепления проеденного материала решают тесты и делают реферативные работы по дополнительным материалам курса.

Преподаватель заранее объявляет вопросы, которые будут рассматриваться на семинарском занятии. Студент должен внимательно ознакомиться с материалом, используя предложенные преподавателем источники литературы и собственные информационные ресурсы. Студент при подготовке к семинару может консультироваться с преподавателем и получать от него наводящие разъяснения. После окончания устного опроса студентам выставляются оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если вопросы раскрыты, изложены логично, без существенных ошибок, показано умение работать с картографическим материалом, продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов. Допускаются незначительные ошибки;
- оценка «не зачтено» выставляется, если не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей, или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не умение работать с картографическим материалом.

### **Методические рекомендации по выполнению практической работы (презентация в Microsoft PowerPoint)**

Презентация дает возможность наглядно представить инновационные идеи, разработки и планы. Учебная презентация представляет собой результат самостоятельной работы студентов, с помощью которой они наглядно демонстрируют материалы публичного выступления перед аудиторией. Одной из основных программ для создания презентаций в мировой практике является программа PowerPoint компании Microsoft.

Компьютерная презентация – это файл с необходимыми материалами, который состоит из последовательности слайдов. Каждый слайд содержит законченную по смыслу информацию, так как она не переносится на следующий слайд автоматически в отличие от текстового документа. Студенту – автору презентации, необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Бесспорным достоинством презентации является возможность при необходимости быстро вернуться к любому из ранее просмотренных слайдов. Презентация помогает самому выступающему не забыть главное и точнее расставить акценты.

#### *Структура презентации*

Удерживать активное внимание слушателей можно не более 15 минут, а, следовательно, при среднем расчете времени просмотра – 1 минута на слайд, количество слайдов не должно превышать 15-ти.

Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, номер учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и ученую степень преподавателя.

На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации.

Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана работы.

На заключительный слайд выносится самое основное, главное из содержания презентации.

*Рекомендации по оформлению презентаций в Microsoft Power Point:*

Для визуального восприятия текст на слайдах презентации должен быть не менее 24 пт, а для заголовков – не менее 32 пт.

Макет презентации должен быть оформлен в единой цветовой гамме. Фон не должен быть слишком ярким или пестрым. Текст должен хорошо читаться. Одни и те же элементы на разных слайдах должны быть одного цвета.

Пространство слайда (экрана) должно быть максимально использовано, за счет, например, увеличения масштаба рисунка. Кроме того, по возможности необходимо занимать верхние  $\frac{3}{4}$  площади слайда (экрана), поскольку нижняя часть экрана плохо просматривается с последних рядов.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В конце заголовков точка не ставится. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. Оформление заголовков заглавными буквами можно использовать только в случае их краткости.

На слайде следует помещать не более 5–6 строк и не более 5–7 слов в предложении. Текст на слайдах должен хорошо читаться.

При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок. Необходимо проверять правильность написания названий улиц, фамилий авторов методик и т.д.

Нельзя перегружать слайды анимационными эффектами – это отвлекает слушателей от смыслового содержания слайда. Для смены слайдов используйте один и тот же анимационный эффект.

*Порядок и принципы выполнения компьютерной презентации.*

Перед созданием презентации необходимо четко определиться с целью, создаваемой презентации, построить вступление и сформулировать заключение, придерживаться основных этапов и рекомендуемых принципов ее создания.

*Основные принципы выполнения и представления компьютерной презентации.*

– компьютерная презентация не предназначена для автономного использования, она должна лишь помогать докладчику во время его выступления, правильно расставлять акценты;

– не усложняйте презентацию и не перегружайте ее текстом, статистическими данными и графическими изображениями;

– не читайте текст на слайдах. Устная речь докладчика должна дополнять, описывать, но не пересказывать, представленную на слайдах информацию;

– дайте время аудитории ознакомиться с информацией каждого нового слайда, а уже после этого давать свои комментарии показанному на экране. В противном случае внимание слушателей будет рассеиваться;

– делайте перерывы. Не следует торопиться с демонстрацией последующего слайда. Позвольте слушателям подумать и усвоить информацию;

– предложите раздаточный материал в конце выступления, если это необходимо. Не делайте этого в начале или в середине доклада, т.к. все внимание должно быть приковано к вам и к экрану;

– обязательно отредактируйте презентацию перед выступлением после предварительного просмотра (репетиции).

В приложении помещаются по необходимости иллюстрированные материалы, имеющие вспомогательное значение (таблицы, схемы, диаграммы и т.п.).

*Критерии оценки презентации:*

| <i>Оформление презентации</i>                                                       | Максимальное количество баллов | Оценка преподавателя |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Титульный слайд (оригинальное оформление)                                           | 5                              |                      |
| Использование дополнительных эффектов PowerPoint (смена слайдов, графика, анимация) | 5                              |                      |
| <i>Содержание презентации</i>                                                       |                                |                      |
| Соответствие учебным целям и задачам                                                | 10                             |                      |
| Отражение основополагающего вопроса                                                 | 10                             |                      |
| Наличие элементов исследования по теме                                              | 10                             |                      |
| Выводы, обоснованные с научной точки зрения, основанные на данных исследования      | 10                             |                      |
| <i>Оформление текста</i>                                                            |                                |                      |
| Текст представлен грамотно, последовательно, имеет логическую завершенность         | 10                             |                      |
| Текст хорошо читаем (подбор шрифта и фона)                                          | 5                              |                      |
| Оформление слайдов в едином стиле                                                   | 5                              |                      |
| Соответствие дизайна содержанию презентации                                         | 10                             |                      |
| <i>Требования к выступлению</i>                                                     |                                |                      |
| Студент свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал             | 5                              |                      |
| Студент свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории              | 5                              |                      |
| Студент точно укладывается в рамки регламента доклада (15 минут)                    | 5                              |                      |
| <i>Общий балл/оценка</i>                                                            | 100*                           |                      |

\*Перевод баллов в оценки приведен ниже.

Оценка «отлично» ставится если сумма баллов составляет от 80 до 100.

Оценка «хорошо» ставится если сумма баллов составляет от 60 до 79.

Оценка «удовлетворительно» ставится если сумма баллов составляет от 40 до 59.

Оценка «не удовлетворительно» ставится если сумма баллов составляет менее 39.

### **Методические рекомендации по проведению семинара-дискуссии.**

Семинар-дискуссия – диалогическое общение участников, в процессе которого через совместное участие обсуждаются и решаются теоретические и практические проблемы курса. На обсуждение выносятся наиболее актуальные проблемные вопросы учебной дисциплины. Каждый из участников дискуссии должен: научиться точно выражать свои мысли в докладе или выступлении по вопросу; активно отстаивать свою точку зрения; аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию.

Условие развертывания продуктивной дискуссии – личные знания, которые приобретают студенты на лекциях и самостоятельной работе. Частью семинара-дискуссии могут быть элементы «мозгового штурма», «деловой игры».

Особая роль в семинаре отводится педагогу. Он должен: определить круг проблем и вопросов, подлежащих обсуждению; подобрать основную и дополнительную литературу по теме семинара для докладчиков и выступающих; распределять формы участия и функции студента в коллективной работе; готовить студентов к выбранному ролевому участию; подводить общий итог дискуссии.

*Критерии оценки качества семинара-дискуссии:*

1. Целенаправленность – постановка проблемы, стремление связать теорию с практикой, с использованием материала в будущей профессиональной деятельности.

2. Планирование – выделение главных вопросов, связанных с профилирующими дисциплинами, наличие новинок в списке литературы.

3. Организация семинара – умение вызвать и поддержать дискуссию, конструктивный анализ всех ответов и выступлений, наполненность учебного времени обсуждения проблем, поведение самого педагога.

4. Стиль проведения семинара – оживленный, с постановкой острых вопросов, возникающей дискуссией или вялый, не возбуждающий ни мыслей, ни интереса.

5. Отношение «педагог-студент» – уважительные, в меру требовательные, равнодушные, безразличные.

6. Управление группой – быстрый контакт со студентами, уверенное поведение в группе. Разумное и справедливое взаимодействие со студентами или наоборот, повышенный тон, опора в работе на лидеров. Оставляя пассивными других студентов. Замечания педагогу – квалифицированные, обобщающие или нет замечаний. Студенты ведут записи на семинарах – регулярно, редко, не ведут.

### **Методические рекомендации по проведению тестирования.**

*Тестирование* - один из наиболее эффективных методов оценки знаний студентов. К достоинствам метода относится:

- объективность оценки тестирования;
- оперативность, быстрота оценки;
- простота и доступность;
- пригодность результатов тестирования для компьютерной обработки и использования статистических методов оценки.

Тестирование является важнейшим дополнением к традиционной системе контроля уровня обучения. Для оценки уровня подготовленности студентов методом тестирования создаются специальные тесты.

*Тест* - это стандартизованное задание, по результатам выполнения которого дается оценка уровня знаний, умений и навыков испытуемого.

Тест состоит из тестовых (контрольных) заданий и правильных (образцовых) ответов к ним.

#### *Основные этапы составления теста:*

1. Для облегчения процедуры составления тестов учебный материал должен быть достаточно формализован, т.е. каждый раздел, тему учебной дисциплины (дисциплин) необходимо представить в виде таких задач и (или) вопросов, которые наиболее полно отображают содержание дисциплины (дисциплин). При этом важно выделить главные (проблемные) вопросы, не увлекаясь второстепенными.

2. На втором этапе, в зависимости от цели тестирования (текущий контроль знаний, итоговый контроль знаний, оценка остаточных знаний и др.) и формы теста разрабатывается план раскладки задач и вопросов в тестовые задания. Формализация учебного материала и составление тестовых заданий - наиболее ответственные и сложные этапы составления тестов.

3. После составления тестовых заданий преподаватель оформляет правильный ответ.

#### *Формы составления тестовых заданий.*

Существуют разные формы тестовых заданий:

- задания закрытой формы, в которых студенты выбирают правильный ответ из данного набора ответов к тексту задания;
- задания открытой формы, требующие при выполнении самостоятельного формулирования ответа;
- задание на соответствие, выполнение которых связано с установлением соответствия между элементами двух множеств;
- задания на установление правильной последовательности, в которых от студента требуется указать порядок действий или процессов, перечисленных преподавателем.

Некоторые формы можно разделить на виды. Например, для закрытой формы можно выделить задания с двумя, тремя и большим числом выборочных ответов. Выбор формы задания зависит от целей тестирования и от содержания контролируемого материала. Предложенные

четыре формы тестовых заданий являются основными, но при этом не исключается применение других, новых форм.

Можно выделить ряд *общих требований*, предъявляемых к тестовым заданиям:

- каждое задание имеет свой порядковый номер, установленный согласно объективной оценке трудности задания и выбранной стратегии тестирования;
- задание формулируется в логической форме высказывания, которое становится истинным или ложным в зависимости от ответа студента;
- к разработанному заданию прилагается правильный ответ;
- для каждого задания приводится правило оценивания, позволяющее интерпретировать ответ студента как правильный или неправильный;
- на выполнение одной задачи (вопроса) тестового задания у студента должно уходить не более 2-5 минут.

В дополнение к основным общим требованиям существует еще ряд других, обусловленных спецификой выбранной тестовой формы.

*Задания закрытой формы.* В задании можно выделить основную часть утверждения, содержащую постановку проблемы, и готовые ответы, сформулированные преподавателем. Среди ответов правильным обычно бывает только один, хотя не исключаются и другие варианты. Число неправильных ответов определяется видом задания, обычно оно не превышает пяти.

В дополнение к общим имеется еще ряд требований к заданиям закрытой формы:

- в тексте задания должна быть устранена всякая двусмысленность или неясность формулировок;
- в основную часть задания следует включать как можно больше слов, оставляя для ответа не более двух-трех наиболее важных, ключевых слов для данной проблемы;
- частота выбора одного и того же номера места для правильного ответа в различных заданиях теста должна быть примерно одинакова, либо номер места для правильного ответа выбирается в случайном порядке;
- из числа неправильных исключаются ответы, вытекающие один из другого.

Задания закрытой формы имеют как достоинства, так и недостатки. Их преимущества связаны с быстротой тестирования и с простотой подсчета баллов. Среди недостатков обычно отмечают эффект угадывания, характерный для слабо подготовленных студентов при ответах на наиболее трудные задания теста.

Задания закрытой формы сопровождаются инструкцией: "Обведите номер правильного ответа". В случае компьютерной выдачи заданий используют инструкцию: "Наберите номер правильного ответа".

*Задания открытой формы.* При ответе на открытое задание студент дописывает пропущенное слово, формулу или число на месте прочерка. Задание составляется так, что требует четкого и однозначного ответа и не допускает двойного толкования. В том случае, если это возможно, после прочерка указываются единицы измерения.

Прочерк ставится на месте ключевого термина, знание которого является существенным для контролируемого материала. Все прочерки в открытых заданиях для одного теста рекомендуется делать равной длины.

В процессе разработки задания необходимо упрощать усложненные синтаксические конструкции.

Для задания открытой формы рекомендуется использовать инструкцию, состоящую из одного слова: "Дополните".

*Задания на соответствие.* В этих заданиях преподаватель проверяет знание связей между элементами двух множеств. Слева обычно приводятся элементы данного множества, справа – элементы, подлежащие выбору. Число элементов второго множества может превышать число данных.

К заданиям предлагается стандартная инструкция, состоящая из двух слов: "Установите соответствие".

Как и в заданиях закрытой формы, наибольшие трудности при разработке связаны с подбором правдоподобных избыточных элементов во втором множестве. Эффективность задания будет существенно снижена, если неправдоподобные элементы легко различаются студентами.

*Задания на установление правильной последовательности.* Тестовые задания четвертой формы предназначены для оценивания уровня владения последовательностью действий, процессов, вычислений и т.д.

В задании приводятся в произвольном случайном порядке действия или процессы, связанные с определенной задачей. Студент должен установить правильный порядок предложенных действий и указать его с помощью цифр в специально определенном для этого месте.

Стандартная инструкция к заданиям четвертой формы имеет вид "Установите правильную последовательность".

Задания на установление правильной последовательности действий обладают определенными преимуществами при разработке комплексных тестов, так как они удобны для оценки уровня профессиональной подготовки студентов, непосредственно связанной с их будущей деятельностью.

При выборе формы тестового задания необходимо помнить о том, что каждой дисциплине присуще свое собственное содержание, отличное от других. Поэтому нет и не может быть единых рекомендаций для правильного выбора формы. Многое здесь зависит от искусства преподавателя, от его опыта и умения разрабатывать задания теста.

Процесс тестовых измерений предельно стандартизируется:

- все инструкции к одной форме даются одними и теми же словами;
- заранее разработанная система подсчета баллов применяется ко всем испытуемым студентам одинаково;
- все испытуемые отвечают на задания одинаковой сложности.

Чтобы исключить возможность списывания, подсказки и других нарушений, в заданиях следует вводить переменные параметры, изменение которых в допустимых пределах обеспечивает многовариантность каждого задания теста. При этом все студенты группы выполняют однотипные задания, но с разными значениями параметра и, соответственно, с разными ответами. Таким образом, решаются одновременно две задачи: устраняется возможность списывания и обеспечивается параллельность вариантов заданий, предлагаемых различным студентам.

Особенно эффективны задания в открытой форме с переменным параметром при компьютерной выдаче, когда значения параметра выбираются в случайном порядке, поэтому при разработке компьютерного варианта теста этим заданиям следует отдать предпочтение, хотя окончательное решение вопроса выбора формы зависит от содержания контролируемого предмета.

*Выбор методики оценивания ответов студентов на задания теста.*

Методика оценивания ответов студентов должна быть проста, объективна и удобна для компьютерной обработки результатов тестирования. Для примера можно предложить две методики оценивания ответов. По первой методике за каждый правильный ответ студент получает один балл, за неправильный - ноль баллов. Возможны варианты ответов с определенной долей правильного решения вопроса. В этом случае ответу может быть присвоено дробное число баллов (от 0 до 1), а студенту предлагается выбрать из всей суммы ответов несколько, например, три (из пяти-шести), которые, по его мнению, содержат правильные решения. Задание считается выполненным, если суммарное число набранных студентом баллов составляет от 0.7 до 1.

По второй методике устанавливаются четыре уровня усвоения учебного материала:

- первый уровень – запоминание;
- второй уровень – понимание;
- третий уровень – навыки;
- четвертый уровень – применение.

Соответственно четырем уровням усвоения учебного материала устанавливается четыре уровня сложности тестовых заданий.

Тестовые задания различного уровня сложности оцениваются по-разному. Например, первый уровень – 1,0 балл, второй – 1,5, третий – 2 и четвертый – 2,5 балла. В таблицах 1–4 приведены формулы и пример расчета результатов тестирования по тестовым заданиям (ТЗ) четырех уровней сложности.

## **8. Информационные технологии при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

### **8.1 Перечень необходимого программного обеспечения.**

Для освоения учебной дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» в процессе обучения, проведения лекций-дискуссий, семинаров дискуссий и выполнения реферативных работ, используются следующие ПО современных информационно-коммуникационных технологий: Microsoft Office Word 2010, Microsoft Office Excel 2007, Microsoft Office Power Point 2007.

### **8.2. Перечень необходимых информационных справочных систем**

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru))
2. Электронная библиотечная система издательства «Лань» (<http://e.lanbook.com>)
3. Электронная библиотечная система «Юрайт» (<http://www.biblio-online.ru>)
4. Электронная библиотечная система «BOOK.ru» (<https://www.book.ru>)
5. Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» ([www.znanium.com](http://www.znanium.com))

Для обучающихся обеспечен доступ (удаленный доступ) к следующим современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам:

1. Консультант Плюс – справочная правовая система (<http://consultant.ru>)
2. Web of Science (WoS) (<http://apps.webofknowledge.com>)
3. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://www.elibrary.ru>)
4. Электронная Библиотека Диссертаций (<https://dvs.rsl.ru>)
5. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru>)
6. «Лекториум ТВ» (<http://www.lektorium.tv>)
7. Национальная электронная библиотека (<http://нэб.рф>)

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для освоения учебной дисциплины «Стратегическое управление (планирование) деятельности предприятий гостиничного хозяйства» в процессе обучения необходима материально-техническая база, соответствующая действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

| №  | Вид работ                               | Материально-техническое обеспечение дисциплины и оснащенность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Лекционные занятия                      | Лекционные аудитории (И207, И211, И218, И219) оснащены необходимыми техническими средствами обучения: компьютером, стереосистемой, интерактивной трибуной, мультимедийным проектором и соответствующим программным обеспечением (ПО) (Windows Media Player, Microsoft Office 2010), с выходом в Интернет.<br>Все аудитории оснащены учебными досками, комплектом учебной мебели |
| 2. | Практические (семинарские) занятия      | Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (И200, И201, И205, И208) оснащены учебной доской, проектором, экраном                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. | Групповые (индивидуальные) консультации | Кабинеты для групповых (индивидуальных) консультаций (И206, И214, И217) оснащены персональными компьютерами с выходом в Интернет, МФУ, учебниками, учебными и учебно-методическими пособиями, проектором для                                                                                                                                                                    |

|    |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                            | демонстрации слайдов, мобильным экраном для проектора                                                                                                                                                                                                   |
| 4. | Текущий контроль, промежуточная аттестация | Учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа (И200, И201 И205, И207, И208, И211, И218, И219) оснащены необходимыми техническими средствами обучения                                                                         |
| 5. | Самостоятельная работа студента            | Кабинет для самостоятельной работы студента (И205а), оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета |

#### Материально-техническое обеспечение дисциплины\*

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа<br>(г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149) ауд. И219  | Мультимедийная аудитория с выходом в ИНТЕРНЕТ: комплект учебной мебели – 24 стола + 24 стула; доска учебная; проектор ViewSonic PJD5134; экран; преподавательская трибуна; ноутбук Lenovo B570 i3-2370M/4G500/nV410M/1G/DVDRW/Cam/W7HB/15,6 HD  | Windows 10 Корпоративная, Microsoft Office профессиональный плюс 2016. Антивирусная защита физических рабочих станций и серверов: Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Education Renewal License. |
| Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа<br>(г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149) ауд. И205 | Мультимедийная аудитория с выходом в ИНТЕРНЕТ: комплект учебной мебели - 31 шт.; доска учебная; магнитно-маркерная доска; проектор Epson EB-X31; преподавательская трибуна; ноутбук Lenovo B570 i3-2370M/4G500/nV410M/1G/DVDRW/Cam/W7HB/15,6 HD | Windows 10 Корпоративная, Microsoft Office профессиональный плюс 2016. Антивирусная защита физических рабочих станций и серверов: Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Education Renewal License. |
| Кабинет для самостоятельной работы обучающихся<br>(г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149) ауд. И205а            | Мультимедийная аудитория с выходом в ИНТЕРНЕТ: комплект учебной мебели – 3 стола + 3 стула шт.; 2 – компьютера Linovo ThinkCentre M53 Tiny в комплекте, ноутбук Lenovo B570 i3-2370M/4G500/nV410M/1G/DVDRW/Cam/W7HB/15,6HD                      | Windows 10 Корпоративная, Microsoft Office профессиональный плюс 2016. Антивирусная защита физических рабочих станций и серверов: Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Education Renewal License  |

\* согласно справке о материально-техническом обеспечении основной ООП ВО кафедры международного туризма и менеджмента, Института географии, геологии, туризма и сервиса, по направлению подготовки 05.04.02 – «География», направленность (профиль) – Рекреационная география и туризм, 2018 г.