Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 16:56:07
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.09 Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса
(наименование образовательной программы)

Бакалавр
(квалификация)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

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

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.09 «Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....**Ошибка! Закладка не определена.**

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....**Ошибка! Закладка не определена.**

3. Содержание и структура дисциплины**Ошибка! Закладка не определена.**

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания . 12

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 16

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине..... 40

7. Методические материалы по освоению дисциплины 46

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 47

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы..... 49

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

Дисциплина Б1.О.02.09 «Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ОПК 3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК 3.1	**ОПК-3.1. З-3. Знает** основы менеджмента предприятий индустрии туризма и гостеприимства **У-4. Умеет** обосновывать стратегические и оперативные управленческие решения на уровне организации и ее подразделений	*ОПК-3.1. З-4. **Знает*** методы стратегического анализа и обоснования управленческих решений в организациях туристской индустрии *У-2. **Умеет*** обосновывать стратегические и оперативные управленческие решения на уровне организации и ее подразделений
	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2	**ОПК-3.2. З-5. Знает** методы оценки социально-экономической эффективности управленческих решений и подходы к учету влияния динамической внешней среды **У-5. Умеет** прогнозировать экономические и социальные последствия реализации стратегических решений с учетом факторов неопределенности и риска	*ОПК-3.2. З-4. **Знает*** подходы к оценке эффективности стратегических управленческих решений в условиях изменяющейся внешней среды *У-2. **Умеет*** оценивать ожидаемые результаты и последствия стратегических решений в сфере туризма и гостеприимства

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

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

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

– 18 часов лекций;

– 18 часа практических занятий;

– 43 часа самостоятельной работы;

– 2 часа консультация перед экзаменом;

– 9 часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;

– 18 часов самостоятельная работа на подготовку к экзамену

Дисциплина Б1.О.02.09 «Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве» изучается в 5 семестре

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все-го	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успева-емости, промежу-точной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации						
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт-роль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ И ГОСТИНИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ОСНОВЫ, АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ															
Тема 1.1	Понятие, сущность и эволюция стратегического менеджмента в индустрии туризма и гостеприимства	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды туристской организации	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Разработка и выбор конкурентных стратегий в туризме и гостеприимстве	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.4	Обоснование результатов решения стратегических и оперативных управленческих задач на уровне организации и ее подразделений в туризме и гостеприимстве	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.5	Функциональные стратегии в туризме и гостеприимстве: маркетинговая, финансовая, кадровая и операционная	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Раздел 2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ, ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ТУРИЗМЕ															

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все-го	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успева-емости, промежу-точной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации						
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт-роль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 2.1	Реализация стратегии и стратегический контроль в туристской организации	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.2	Оценка ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом социальной значимости в условиях сложной и динамической среды туризма	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.3	Управление стратегическими изменениями и организационная культура в туризме и гостеприимстве	9	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.4	Антикризисное стратегическое управление в индустрии туризма и гостеприимства	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		27	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	18	0	**экзамен**
Итого		**108**	**18**	**0**	**0**	**18**	**0**	**0**	**2**	**9**	**0**	**0**	**18**	**43**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление туристской и гостиничной организацией: основы, анализ и разработка стратегий

Тема 1.1. Понятие, сущность и эволюция стратегического менеджмента в индустрии туризма и гостеприимства (ОПК-3.1)

Сущность и значение стратегического менеджмента для туристских и гостиничных предприятий. Этапы развития стратегического управления (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент). Отличительные особенности стратегического менеджмента в сфере услуг (нематериальность, несохраняемость, высокая зависимость от внешней среды). Понятие стратегического видения, миссии и целей организации. Классификация стратегий в туризме и гостеприимстве (корпоративные, деловые, функциональные, операционные).

Тема 1.2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды туристской организации (ОПК-3.1)

PEST-анализ макросреды туристской индустрии (политические, экономические, социальные, технологические факторы). Анализ конкурентной среды по модели М. Портера (пять сил конкуренции) применительно к туризму и гостеприимству. SNW- и SWOT-анализ туристского предприятия. Анализ внутренних ресурсов и компетенций (VRIN-анализ). Бенчмаркинг в туриндустрии.

Тема 1.3. Разработка и выбор конкурентных стратегий в туризме и гостеприимстве (ОПК-3.1)

Базовые конкурентные стратегии М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Особенности реализации стратегии лидерства по издержкам в туризме (low-cost авиакомпании, бюджетные отели). Стратегия дифференциации: создание уникального туристского продукта и гостиничного опыта. Стратегии роста: матрица Ансоффа (проникновение, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация). Стратегии интеграции (вертикальная, горизонтальная) в туриндустрии.

Тема 1.4. Обоснование результатов решения стратегических и оперативных управленческих задач на уровне организации и ее подразделений в туризме и гостеприимстве (ОПК-3.1)

Методы обоснования стратегических решений (сценарное планирование, SWOT-анализ, портфельные матрицы BCG и GE/McKinsey, анализ разрывов). Технологии обоснования оперативных управленческих решений в подразделениях (Front Office, Housekeeping, отдел продаж, отдел маркетинга). Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки результатов управленческих решений на разных уровнях.

Тема 1.5. Функциональные стратегии в туризме и гостеприимстве: маркетинговая, финансовая, кадровая и операционная (ОПК-3.1)

Маркетинговая стратегия: брендинг, позиционирование, каналы продвижения. Финансовая стратегия: управление доходами, инвестиционная политика, управление затратами. Кадровая стратегия: привлечение, развитие и удержание персонала в туризме и гостеприимстве. Операционная стратегия: управление качеством услуг, стандартизация и персонализация обслуживания. Технологическая стратегия: цифровая трансформация, внедрение систем бронирования и CRM.

РАЗДЕЛ 2. Реализация стратегии, оценка результатов и антикризисное управление в туризме

Тема 2.1. Реализация стратегии и стратегический контроль в туристской организации (ОПК-3.1)

Этапы реализации стратегии: коммуникация стратегии, разработка стратегических планов и бюджетов, создание системы мотивации. Стратегический контроль: оперативный и стратегический мониторинг. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического контроля в туризме и гостеприимстве. Ключевые показатели эффективности (KPI) для отелей и туроператоров (ADR, RevPAR, загрузка, LTV, NPS, CSI). Корректирующие действия при отклонении от стратегических целей.

Тема 2.2. Оценка ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом социальной значимости в условиях сложной и динамической среды туризма (ОПК-3.2)

Методы оценки эффективности стратегических решений (финансовые: NPV, ROI, EVA; нефинансовые: NPS, CSI, удержание клиентов). Учет социальной значимости решений (влияние на местное сообщество, экологию, сохранение культурного наследия). Методы оценки последствий решений в условиях неопределенности и динамики (анализ чувствительности, стресс-тестирование, сценарный анализ). Оценка экономических и социальных последствий стратегических решений (открытие нового отеля, запуск чартерной программы, внедрение системы All Inclusive). Прогнозирование рисков и последствия управленческих решений при резком изменении внешней среды (пандемии, геополитические кризисы, экономические шоки). Разработка паспорта стратегического проекта с разделом «Оценка социально-экономических последствий».

Тема 2.3. Управление стратегическими изменениями и организационная культура в туризме и гостеприимстве (ОПК-3.2)

Модели управления изменениями: модель К. Левина (размораживание – изменение – замораживание), модель Дж. Коттера (8 шагов). Сопротивление изменениям и методы его преодоления в туристских и гостиничных организациях. Роль организационной культуры в реализации стратегии. Типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая) применительно к туризму. Формирование стратегического мышления у персонала.

Тема 2.4. Антикризисное стратегическое управление в индустрии туризма и гостеприимства (ОПК-3.2)

Понятие и виды кризисов в туризме (экономические, репутационные, природные, техногенные, эпидемиологические). Стратегии антикризисного управления: стратегия выживания, стабилизации, восстановления и роста. Разработка антикризисного плана для туристской организации. Управление непрерывностью бизнеса (BCM) в условиях кризиса. Кейсы антикризисных

стратегий в туризме и гостеприимстве (пандемия COVID-19, геополитические кризисы 2020-х годов). Формирование устойчивости и адаптивности туристской организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.09 «Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.09 «Стратегический менеджмент в туризме и гостеприимстве» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, решение задач, контрольное задание по разделу.

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

РАЗДЕЛ 1. Стратегическое управление туристской и гостиничной организацией: основы, анализ и разработка стратегий

Тема 1.1. Понятие, сущность и эволюция стратегического менеджмента в индустрии туризма и гостеприимства (ОПК-3.1)

Вопросы для опроса:

В чем заключается сущность стратегического менеджмента и чем он отличается от оперативного управления?

Каковы основные этапы эволюции стратегического управления (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент)?

Какие отличительные особенности стратегического менеджмента в сфере туризма и гостеприимства вы можете назвать?

Что понимается под стратегическим видением и миссией туристской организации?

Каким требованиям должны соответствовать стратегические цели (принципы SMART)?

Как классифицируются стратегии в туризме и гостеприимстве (корпоративные, деловые, функциональные, операционные)?

Темы докладов

Эволюция стратегического менеджмента: от бюджетирования к стратегическому управлению.

Особенности стратегического менеджмента в сфере туристских и гостиничных услуг.

Миссия и стратегическое видение ведущих туристских и гостиничных организаций (примеры).

Тема 1.2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды туристской организации (ОПК-3.1)

Вопросы для опроса:

Каковы цели и задачи стратегического анализа туристской организации?

Какие факторы анализируются при проведении PEST-анализа в туризме и гостеприимстве?

Раскройте содержание модели пяти сил конкуренции М. Портера применительно к туристской отрасли.

В чем заключается сущность SNW-анализа и чем он отличается от SWOT-анализа?

Как проводится SWOT-анализ туристского предприятия и для чего используются его результаты?

Что такое VRIN-анализ, и какие критерии оценки ресурсов он включает?

Что понимается под бенчмаркингом в туриндустрии, и каковы этапы его проведения?

Темы докладов:

PEST-анализ как инструмент оценки макросреды туристской организации.

Анализ конкурентной среды туристского предприятия по модели пяти сил М. Портера.

SWOT-анализ и его роль в стратегическом управлении туристской организацией.

Тема 1.3. Разработка и выбор конкурентных стратегий в туризме и гостеприимстве

Вопросы для опроса:

Что понимается под конкурентной стратегией туристской организации?

Раскройте сущность стратегии лидерства по издержкам и приведите примеры ее реализации в туризме.

В чем заключается стратегия дифференциации, и как она реализуется в гостиничном бизнесе?

Что такое стратегия фокусирования, и в каких сегментах туристского рынка она применяется?

Какие стратегии роста представлены в матрице Ансоффа?

В чем различие между горизонтальной и вертикальной интеграцией в туриндустрии?

Какие факторы влияют на выбор конкурентной стратегии туристского предприятия?

Темы докладов:

Стратегия лидерства по издержкам в туризме: преимущества и риски (на примере low-cost авиакомпаний и бюджетных отелей).

Стратегия дифференциации в гостиничном бизнесе: создание уникального клиентского опыта.

Матрица Ансоффа как инструмент выбора стратегии роста туристской организации.

Тема 1.4. Обоснование результатов решения стратегических и оперативных управленческих задач на уровне организации и ее подразделений в туризме и гостеприимстве (ОПК-3.1)

Вопросы для опроса:

Какие методы обоснования стратегических решений применяются в туристской организации (сценарное планирование, анализ разрывов)?

Что представляют собой портфельные матрицы BCG и GE/McKinsey, и для каких целей они используются?

Как осуществляется обоснование оперативных управленческих решений в подразделениях отеля (Front Office, Housekeeping, отдел продаж)?

Какие ключевые показатели эффективности (KPI) используются для оценки результатов управленческих решений в туризме?

Какова технология применения матрицы BCG для анализа портфеля туристских продуктов?

Что такое система сбалансированных показателей (BSC), и как она разрабатывается для туристской организации?

Как оценивается эффективность оперативных решений по ценообразованию и управлению загрузкой отеля?

Типовое ситуационное задание

Туроператор имеет портфель из четырех туристских продуктов. Данные о продажах и темпах роста рынка представлены в таблице:

Туристский продукт	Доля рынка туроператора (относительно лидера)	Темп роста рынка
Продукт А (пляжные туры)	1,5 (лидер)	5% (низкий)
Продукт Б (горнолыжные туры)	0,4	18% (высокий)

Туристский продукт	Доля рынка туроператора (относительно лидера)	Темп роста рынка
Продукт В (экскурсионные туры)	0,8	8% (низкий)
Продукт Г (экзотические туры)	0,2	25% (высокий)

Построить матрицу BCG, определить положение каждого продукта в матрице («Звезды», «Дойные коровы», «Трудные дети» (Вопросы), «Собаки»). Обосновать стратегические решения для каждого продукта (инвестировать, удерживать, сокращать, уходить с рынка). Сделать вывод.

Темы докладов:

Портфельные матрицы BCG и GE/McKinsey как инструменты обоснования стратегических решений в туризме.

Система сбалансированных показателей (BSC) для туристской организации: разработка и внедрение.

KPI для оценки эффективности оперативных управленческих решений в подразделениях отеля.

Тема 1.5. Функциональные стратегии в туризме и гостеприимстве: маркетинговая, финансовая, кадровая и операционная (ОПК-3.1)

Вопросы для опроса

Что понимается под функциональными стратегиями туристской организации?

Каковы основные элементы маркетинговой стратегии в туризме и гостеприимстве?

В чем заключается сущность финансовой стратегии туристского предприятия?

Что такое управление доходами (Revenue Management) как часть финансовой стратегии отеля?

Каковы основные направления кадровой стратегии в туризме и гостеприимстве?

Что включает операционная стратегия: управление качеством услуг, стандартизация и персонализация?

Какова роль технологической стратегии в цифровой трансформации туристской организации?

Темы докладов

Маркетинговая стратегия туристской организации: брендинг, позиционирование, каналы продвижения.

Управление доходами как инструмент финансовой стратегии отеля.

Кадровая стратегия в индустрии гостеприимства: привлечение, развитие и удержание персонала.

РАЗДЕЛ 2. Реализация стратегии, оценка результатов и антикризисное управление в туризме

Тема 2.1. Реализация стратегии и стратегический контроль в туристской организации (ОПК-3.1)

Вопросы для опроса:

Каковы основные этапы реализации стратегии в туристской организации?

Что включает процесс коммуникации стратегии персоналу?

Как разрабатываются стратегические планы и бюджеты в туристской организации?

В чем различие между оперативным и стратегическим контролем?

Что представляет собой система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического контроля?

Какие ключевые показатели эффективности (KPI) используются для контроля деятельности отеля (ADR, RevPAR, загрузка, LTV)?

Каков порядок корректирующих действий при отклонении от стратегических целей?

Типовое ситуационное задание

Отель на 150 номеров установил следующие стратегические цели на год: ADR – 6 500 руб., RevPAR – 5 200 руб., загрузка (Occupancy Rate) – 80%. По итогам первого квартала фактические показатели составили: ADR – 6 200 руб., RevPAR – 4 650 руб., загрузка – 75%.

Рассчитать отклонения фактических показателей от плановых (в абсолютных и относительных величинах). Определить, какой показатель требует

первоочередного внимания. Предложить корректирующие управленческие решения по каждому показателю.

Темы докладов:

Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического контроля в гостиничном бизнесе.

KPI для оценки эффективности деятельности туроператора: система показателей и методика расчета.

Корректирующие действия при отклонении от стратегических целей: опыт туристских организаций.

Тема 2.2. Оценка ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом социальной значимости в условиях сложной и динамической среды туризма (ОПК-3.2)

Вопросы для опроса:

Какие методы оценки эффективности стратегических решений применяются в туризме (NPV, ROI, EVA, анализ безубыточности)?

Что такое нефинансовые показатели оценки эффективности (NPS, CSI, удержание клиентов)?

Как учитывается социальная значимость стратегических решений в туризме (влияние на местное сообщество, экологию, сохранение культурного наследия)?

Какие методы оценки последствий решений в условиях неопределенности и динамики используются (анализ чувствительности, стресс-тестирование, сценарный анализ)?

Каков порядок оценки экономических и социальных последствий запуска нового отеля в малом городе?

Как прогнозируются риски и последствия управленческих решений при резком изменении внешней среды (пандемии, геополитические кризисы)?

Что включает паспорт стратегического проекта с разделом «Оценка социально-экономических последствий»?

Типовое ситуационное задание

Туроператор планирует запуск чартерной программы в малый город (население 60 000 чел.) на 20 рейсов в год по 150 туристов на рейсе. Средние расходы одного туриста в городе (проживание, питание, сувениры, экскурсии) – 20 000 руб. Проект создает 30 временных рабочих мест со средней зарплатой 35 000 руб./мес. за 5 месяцев сезона. Местный бюджет получает налог с туристической деятельности 6% от выручки. Инвестиции в проект – 15 000 000 руб. Прогнозируемая чистая прибыль туроператора за сезон – 8 000 000 руб.

Рассчитать:

Прямой экономический эффект для города (расходы туристов).

Общий фонд оплаты труда созданных рабочих мест.

Поступление налогов в местный бюджет.

Социальный эффект (кроме экономического).

Оценить целесообразность проекта для туроператора и для города. Сделать вывод.

Темы докладов

Методы оценки эффективности стратегических решений в туризме: финансовые и нефинансовые показатели.

Оценка социальной значимости стратегических проектов в туризме: критерии и показатели.

Анализ чувствительности и стресс-тестирование как методы оценки рисков стратегических решений.

Тема 2.3. Управление стратегическими изменениями и организационная культура в туризме и гостеприимстве (ОПК-3.2)

Вопросы для опроса

Что понимается под стратегическими изменениями в туристской организации?

Раскройте содержание модели управления изменениями К. Левина (размораживание – изменение – замораживание).

Каковы основные этапы модели управления изменениями Дж. Коттера (8 шагов)?

Какие факторы вызывают сопротивление изменениям в туристских и гостиничных организациях?

Какие методы преодоления сопротивления изменениям наиболее эффективны в сфере гостеприимства?

Какова роль организационной культуры в реализации стратегии туристского предприятия?

Какие типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну применимы к туризму (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая)?

Темы докладов

Модели управления стратегическими изменениями: сравнительный анализ подходов К. Левина и Дж. Коттера.

Преодоление сопротивления изменениям в гостиничном бизнесе: методы и инструменты.

Типы организационной культуры туристских предприятий и их влияние на реализацию стратегии.

Тема 2.4. Антикризисное стратегическое управление в индустрии туризма и гостеприимства (ОПК-3.2)

Вопросы для опроса

Какие виды кризисов характерны для индустрии туризма и гостеприимства?

Каковы основные стратегии антикризисного управления (выживания, стабилизации, восстановления, роста)?

Что включает разработка антикризисного плана для туристской организации?

Что понимается под управлением непрерывностью бизнеса (BCM) в условиях кризиса?

Какие антикризисные стратегии применяли туристские организации в период пандемии COVID-19?

Как формируется устойчивость и адаптивность туристской организации в условиях геополитических кризисов?

Каковы основные этапы вывода туристской организации из кризиса?

Типовое ситуационное задание

Отель на 100 номеров со средней загрузкой 75% при цене 6 000 руб./номер в сутки столкнулся с кризисной ситуацией: из-за закрытия границ поток иностранных туристов (40% клиентов) прекратился. Постоянные затраты отеля – 4 500 000 руб./мес., переменные затраты на номер – 1 200 руб. Конкуренты снизили цены на 25%.

Задание:

Рассчитать текущую выручку и прибыль отеля до кризиса.

Оценить потери при оттоке иностранных туристов.

Предложить антикризисную стратегию (не менее трех мероприятий с расчетами).

Рассчитать новую точку безубыточности после реализации предложенных мероприятий.

Сделать вывод.

Темы докладов

Стратегии антикризисного управления в туризме: мировой опыт и российская практика.

Антикризисный план туристской организации: структура, содержание, порядок разработки.

Управление непрерывностью бизнеса (BCM) в гостиничной индустрии: инструменты и технологии.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Д	РЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5			15
Р-1. / Т-1.2.	5			
Р-1. / Т-1.3.	5	5		
Р-1. / Т-1.4.	5		5	
Р-1. / Т-1.5.	5			
Р-2. / Т-2.1.	5	5		15
Р-2. / Т-2.2.	5		5	

Р-2. / Т-2.3.	5		5	
Р-2. / Т-2.4.	5			
100	45	10	15	30

УО – устный опрос;
Д – доклад;
РЗ – решение задач;
КТ – контрольные точки.

Критерии оценки устного опроса.

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

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

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

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

Критерии оценки решения ситуационного задания.

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации.

Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

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

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

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

Критерии оценки докладов.

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

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

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

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

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

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого	х	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ из предложенных – 5 баллов;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или установить последовательность событий – по 5 баллов за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора – 5 баллов.

Типовые тестовые задания по разделу 1

1. Процесс определения долгосрочных целей и направлений развития организации, распределения ресурсов и адаптации к изменениям внешней среды – это…

а) оперативный менеджмент;

б) стратегический менеджмент;

в) финансовый менеджмент;

г) тактическое планирование.

2. Модель стратегического анализа макросреды организации, учитывающая политические, экономические, социальные и технологические факторы, называется…

а) SWOT-анализ;

б) SNW-анализ;

в) PEST-анализ;

г) VRIN-анализ.

3. Согласно модели пяти сил конкуренции М. Портера, угроза появления товаров-заменителей в туризме – это…

а) появление новых туроператоров на рынке;

б) развитие самостоятельного бронирования через интернет вместо покупки тура;

в) повышение цен на авиабилеты;

г) ужесточение визовых требований.

4. В матрице Ансоффа стратегия «развитие продукта» предполагает…

а) выход с существующим продуктом на новый рынок;

б) создание нового продукта для существующего рынка;

в) создание нового продукта для нового рынка;

г) увеличение доли рынка с существующим продуктом.

5. Какое сочетание факторов в матрице BCG характеризует продукт-«Звезда»?

а) высокая доля рынка / низкий темп роста рынка;

б) высокая доля рынка / высокий темп роста рынка;

в) низкая доля рынка / высокий темп роста рынка;

г) низкая доля рынка / низкий темп роста рынка.

6. Стратегия, направленная на создание уникального туристского продукта, который воспринимается потребителями как не имеющий аналогов, называется…

а) лидерство по издержкам;

б) дифференциация;

в) фокусирование;

г) диверсификация.

7. Элемент стратегического видения организации, отвечающий на вопрос «Куда мы идем?», – это…

а) миссия;

б) стратегическая цель;

в) тактическая задача;

г) бюджет.

8. Какая стратегия роста предполагает объединение с предприятиями-конкурентами или расширение доли рынка?

а) вертикальная интеграция;

б) горизонтальная интеграция;

в) диверсификация;

г) сокращение.

9. Анализ внутренних ресурсов организации по критериям ценности, редкости, трудности имитации и организованности называется…

а) PEST-анализ;

б) SNW-анализ;

в) SWOT-анализ;

г) VRIN-анализ.

10. Принцип SMART при постановке стратегических целей требует, чтобы цель была…

а) конкретной, измеримой, достижимой, релевантной, ограниченной во времени;

б) стратегической, маркетинговой, адаптивной, реальной, тактической;

в) сложной, мотивирующей, активной, реальной, трудоемкой;

г) системной, масштабной, амбициозной, результативной, точной.

11. Бенчмаркинг в туризме – это…

а) анализ финансовых показателей конкурентов;

б) изучение и внедрение лучших практик других организаций;

в) прогнозирование рыночных тенденций;

г) оценка удовлетворенности клиентов.

12. Какой тип организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну характеризуется гибкостью, ориентацией на внешнюю среду и инновации?

а) клановая;

б) адхократическая;

в) рыночная;

г) иерархическая.

13. Стратегия фокусирования в туризме предполагает…

а) концентрацию на узком сегменте рынка;

б) охват максимально широкой аудитории;

в) минимизацию всех видов затрат;

г) создание уникального продукта для массового рынка.

14. Показатель, используемый для оценки эффективности стратегических решений и рассчитываемый как отношение чистой прибыли к объему инвестиций, называется…

а) NPV;

б) ROI;

в) EVA;

г) IRR.

15. В матрице Ансоффа стратегия «проникновение на рынок» предполагает…

а) выход с новым продуктом на новый рынок;

б) увеличение продаж существующего продукта на существующем рынке;

в) выход с существующим продуктом на новый рынок;

г) создание нового продукта для существующего рынка.

16. Что из перечисленного относится к факторам микросреды туристской организации?

а) уровень инфляции;

б) демографические изменения;

в) поставщики гостиничных услуг;

г) экологическое законодательство.

17. Стратегия, при которой туроператор приобретает собственные отели или авиакомпании, называется…

а) горизонтальная интеграция;

б) вертикальная интеграция (вперед или назад);

в) конгломеративная диверсификация;

г) сокращение.

18. Портфельная матрица, построенная на осях «относительная доля рынка» и «темп роста рынка», называется…

а) матрица Ансоффа;

б) матрица BCG;

в) матрица GE/McKinsey;

г) матрица Портера.

19. Какое требование к стратегическим целям означает, что цель должна быть выражена в количественных показателях?

а) конкретность;

б) измеримость;

в) достижимость;

г) ограниченность во времени.

20. Стратегия сокращения (сбора урожая) в портфельном анализе применяется к продуктам, находящимся в квадранте…

а) «Звезды»;

б) «Дойные коровы»;

в) «Трудные дети» (Вопросы);

г) «Собаки».

Задание 21. Установите соответствие

Установите соответствие между уровнем стратегии и его характеристикой в туризме и гостеприимстве.

Уровень стратегии	Характеристика
1. Корпоративная стратегия	А. Стратегия развития отдельного отеля или турпродукта
2. Бизнес-стратегия (деловая)	Б. Выбор направлений развития всей компании (диверсификация, интеграция)
3. Функциональная стратегия	В. Конкурентная стратегия на конкретном рынке
4. Операционная стратегия	Г. Стратегии маркетинга, финансов, персонала, операций
5. Стратегия развития дестинации	Д. Стратегия на уровне региона или туристской территории

Задание 22. Установите соответствие

Установите соответствие между инструментом стратегического анализа и его назначением.

Инструмент анализа	Назначение
1. PESTLE-анализ	А. Анализ конкурентных сил отрасли
2. SWOT-анализ	Б. Анализ макровнешней среды
3. Модель пяти сил Портера	В. Анализ сильных/слабых сторон и возможностей/угроз
4. VRIO-анализ	Г. Оценка ресурсных конкурентных преимуществ
5. Матрица BCG	Д. Анализ портфеля туристских продуктов

Задание 23. Установите последовательность:

Расположите этапы процесса стратегического менеджмента в правильной последовательности:

1. Реализация стратегии
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды
3. Контроль и оценка результатов
4. Формирование миссии, видения и стратегических целей
5. Разработка и выбор стратегических альтернатив

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 24. Установите последовательность:

1. Расположите этапы стратегического планирования в туристской компании в правильной последовательности:
2. Разработка функциональных стратегий
3. Определение долгосрочных целей развития
4. Мониторинг и корректировка плана
5. Ситуационный анализ (SWOT, PESTLE и др.)
6. Формирование корпоративной и конкурентных стратегий

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Типовые тестовые задания по разделу 2

(Реализация стратегии, оценка результатов и антикризисное управление в туризме)

1. Система, объединяющая финансовые и нефинансовые показатели деятельности организации, увязанные со стратегическими целями, называется…

а) система бюджетирования;

б) система сбалансированных показателей;

в) система управленческого учета;

г) система мотивации персонала.

2. Модель управления изменениями, включающая этапы «размораживание – изменение – замораживание», разработана…

а) Дж. Коттером;

б) К. Левиным;

в) М. Портером;

г) И. Ансоффом.

3. Показатель, характеризующий среднюю стоимость проданного номера в отеле, называется…

а) RevPAR;

б) ADR;

в) Occupancy Rate;

г) GOPPAR.

4. Стратегия антикризисного управления, направленная на сохранение организации в краткосрочной перспективе с минимальными потерями, называется…

а) стратегия выживания;

б) стратегия стабилизации;

в) стратегия восстановления;

г) стратегия роста.

5. Метод оценки последствий стратегических решений, основанный на изменении одного фактора при фиксации остальных, называется…

а) сценарный анализ;

б) анализ чувствительности;

в) стресс-тестирование;

г) корреляционный анализ.

6. Показатель, рассчитываемый по формуле RevPAR = ADR × Occupancy Rate, характеризует…

а) среднюю стоимость номера;

б) доход на один доступный номер в сутки;

в) загрузку номерного фонда;

г) маржинальность гостиничной услуги.

7. Количество этапов в модели управления изменениями Дж. Коттера составляет…

а) 5;

б) 6;

в) 7;

г) 8.

8. Какой тип организационной культуры характеризуется стабильностью, контролем и формальными правилами?

а) клановая;

б) адхократическая;

в) рыночная;

г) иерархическая.

9. Управление непрерывностью бизнеса (BCM) в условиях кризиса направлено на…

а) максимизацию прибыли;

б) обеспечение критически важных функций организации;

в) сокращение персонала;

г) выход на новые рынки.

10. Показатель NPS (Net Promoter Score) измеряет…

а) финансовую эффективность организации;

б) лояльность клиентов и готовность рекомендовать;

в) загрузку номерного фонда;

г) текучесть персонала.

11. Какая стратегия антикризисного управления предполагает возвращение к докризисным показателям и адаптацию к новым условиям?

а) выживание;

б) стабилизация;

в) восстановление;

г) ликвидация.

12. Система сбалансированных показателей (BSC) включает следующие перспективы (кроме)…

а) финансы;

б) клиенты;

в) маркетинг;

г) обучение и развитие персонала.

13. Показатель, характеризующий долю чистой прибыли в выручке от реализации, называется…

а) рентабельность активов;

б) рентабельность продаж;

в) рентабельность затрат;

г) рентабельность инвестиций.

14. Что из перечисленного относится к методам преодоления сопротивления изменениям?

а) игнорирование мнения сотрудников;

б) принуждение и кооптация;

в) повышение цен на услуги;

г) сокращение штата.

15. Показатель, рассчитываемый как отношение чистой прибыли к выручке, называется…

а) рентабельность продаж;

б) рентабельность активов;

в) рентабельность собственного капитала;

г) рентабельность инвестиций.

16. Какой этап модели К. Левина предполагает создание мотивации для изменений и преодоление сопротивления?

а) размораживание;

б) изменение;

в) замораживание;

г) стабилизация.

17. Показатель CSI (Customer Satisfaction Index) измеряет…

а) финансовую устойчивость организации;

б) удовлетворенность клиентов качеством услуг;

в) загрузку номерного фонда;

г) эффективность маркетинговых коммуникаций.

18. Какая стратегия в портфельном анализе рекомендуется для продуктов-«Дойных коров»?

а) инвестирование в рост;

б) сокращение и уход с рынка;

в) удержание и получение прибыли;

г) агрессивное продвижение.

19. К нефинансовым показателям оценки эффективности стратегических решений НЕ относится…

а) NPS;

б) CSI;

в) ROI;

г) удержание клиентов.

20. Антикризисная стратегия, предполагающая продажу части бизнеса или активов для покрытия убытков, называется…

а) реструктуризация;

б) дивестирование;

в) консолидация;

г) реинжиниринг.

21. Метод оценки последствий стратегических решений, основанный на разработке нескольких вероятных вариантов развития событий, называется…

а) анализ чувствительности;

б) стресс-тестирование;

в) сценарный анализ;

г) факторный анализ.

22. Показатель LTV (Lifetime Value) в стратегическом управлении туризмом характеризует…

а) пожизненную ценность клиента;

б) стоимость привлечения клиента;

в) текучесть персонала;

г) загрузку номерного фонда.

23. Какой тип организационной культуры ориентирован на результат, конкуренцию и достижение целей?

а) клановая;

б) адхократическая;

в) рыночная;

г) иерархическая.

24. Метод преодоления сопротивления изменениям, предполагающий предоставление сотрудникам права вето на стратегические решения, называется…

а) кооптация;

б) принуждение;

в) переговоры;

г) манипуляция.

25. Чистая приведенная стоимость (NPV) инвестиционного проекта рассчитывается как…

а) сумма дисконтированных денежных потоков за вычетом начальных инвестиций;

б) отношение чистой прибыли к инвестициям;

в) период, за который окупаются инвестиции;

г) внутренняя норма доходности проекта.

Задание 26. Установите соответствие:

Установите соответствие между видом стратегии и её примером в туризме и гостеприимстве.

Вид стратегии	**Пример**
1. Стратегия дифференциации	А. Создание сети бюджетных отелей с минимальным сервисом
2. Стратегия лидерства по издержкам	Б. Развитие эксклюзивного эко-отеля с уникальным опытом
3. Стратегия фокусирования	В. Специализация на медицинском туризме
4. Стратегия диверсификации	Г. Выход туроператора в сферу событийного туризма
5. Стратегия франчайзинга	Д. Расширение гостиничной сети через продажу франшизы

Задание 27. Установите соответствие:

Установите соответствие между инструментом реализации стратегии и его назначением.

Инструмент реализации	Назначение
1. Balanced Scorecard (BSC)	А. Оценка и контроль достижения стратегических целей
2. KPI	Б. Ключевые показатели эффективности
3. Матрица TOWS	В. Разработка стратегий на основе SWOT-анализа
4. Roadmap	Г. План поэтапной реализации стратегии
5. Change Management	Д. Управление организационными изменениями

Задание 28. Установите последовательность:

Расположите этапы разработки конкурентной стратегии гостиничного предприятия в правильной последовательности:

1. Выбор и обоснование конкурентной стратегии
2. Анализ конкурентной среды и стратегических групп
3. Оценка стратегических альтернатив
4. Реализация и мониторинг стратегии
5. Формирование стратегических альтернатив

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 29. Установите последовательность:

Расположите этапы реализации стратегии развития в туристской компании в правильной последовательности:

1. Мотивация и вовлечение персонала в реализацию стратегии
2. Разработка плана реализации и распределение ответственности
3. Мониторинг результатов и корректировка стратегии
4. Оценка готовности организации к изменениям
5. Внедрение стратегических инициатив

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

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

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

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

6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с заданиями, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине содержит 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

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

3 задание – задание открытого типа: решение ситуационного задания

Пример типовых экзаменационных заданий

Задание 1. Охарактеризуйте содержание и последовательность разработки и реализации стратегии туристской организации

Задание 2. Выберите один правильный вариант ответа

1. Процесс определения долгосрочных целей и направлений развития организации, распределения ресурсов и адаптации к изменениям внешней среды – это…

а) оперативный менеджмент;

б) стратегический менеджмент;

в) финансовый менеджмент;

г) тактическое планирование.

2. Модель стратегического анализа макросреды организации, учитывающая политические, экономические, социальные и технологические факторы, называется…

а) SWOT-анализ;

б) SNW-анализ;

в) PEST-анализ;

г) VRIN-анализ.

3. В матрице Ансоффа стратегия «развитие продукта» предполагает…

а) выход с существующим продуктом на новый рынок;

б) создание нового продукта для существующего рынка;

в) создание нового продукта для нового рынка;

г) увеличение доли рынка с существующим продуктом.

4. Какое сочетание факторов в матрице BCG характеризует продукт-«Звезда»?

а) высокая доля рынка / низкий темп роста рынка;

б) высокая доля рынка / высокий темп роста рынка;

в) низкая доля рынка / высокий темп роста рынка;

г) низкая доля рынка / низкий темп роста рынка.

5. Стратегия, направленная на создание уникального туристского продукта, который воспринимается потребителями как не имеющий аналогов, называется…

а) лидерство по издержкам;

б) дифференциация;

в) фокусирование;

г) диверсификация.

6. Система, объединяющая финансовые и нефинансовые показатели деятельности организации, увязанные со стратегическими целями, называется…

а) система бюджетирования;

б) система сбалансированных показателей (BSC);

в) система управленческого учета;

г) система мотивации персонала.

7. Модель управления изменениями, включающая этапы «размораживание – изменение – замораживание», разработана…

а) Дж. Коттером;

б) К. Левиным;

в) М. Портером;

г) И. Ансоффом.

Задание 3. Туроператор рассматривает стратегический инвестиционный проект по запуску новой чартерной программы на 5 лет. Требуются

первоначальные инвестиции в размере 45 000 000 руб. (формирование фонда чартерных рейсов, маркетинг, предпродажная подготовка).

Прогнозируемые ежегодные денежные потоки (чистая прибыль после налогообложения + амортизация):

1-й год: 8 000 000 руб.

2-й год: 12 000 000 руб.

3-й год: 15 000 000 руб.

4-й год: 14 000 000 руб.

5-й год: 10 000 000 руб.

Ставка дисконтирования (коэффициент) = 16%.

Дополнительная информация для оценки социальной значимости:

Проект запускается в малом городе (население 50 000 чел.).

Создается 25 временных рабочих мест со средней зарплатой 40 000 руб./мес. за 4 месяца сезона.

Средние расходы одного туриста в городе – 18 000 руб. (проживание, питание, сувениры, экскурсии).

Планируемое количество туристов за сезон – 3 000 чел.

Местный бюджет получает налог с туристической деятельности 6% от выручки.

Требуется:

Рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.

Рассчитать простой срок окупаемости (PB).

Оценить социально-экономический эффект для города.

Сделать обоснованный вывод о целесообразности принятия проекта с учетом стратегических и социальных аспектов.

6.3. Критерии и шкала оценивания

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного	90-100

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

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

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

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

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом

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

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

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

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

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

Критерии оценивания тестовых заданий

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

Критерии оценивания решения ситуационного задания

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задании, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной в задаче ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «44-35 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «34-25 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел анализ ситуации, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задания; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи.

Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при решении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при решении задачи неправильно провел анализ, выводы сделаны неполные и недостаточно аргументированные.

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

Для выполнения задания промежуточной аттестации по дисциплине (при необходимости) обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

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

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

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

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

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

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

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

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 442 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09584-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/512345 (дата обращения: 23.04.2026). –

Чудновский, А. Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. В. Кормишова. – Москва : КноРус, 2025. – 152 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-13899-1. – Текст : электронный // BOOK.ru [сайт]. – URL: https://book.ru/book/955847 (дата обращения: 23.04.2026).

Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 447 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01109-8. – Текст

: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/535436 (дата обращения: 23.04.2026). –

8.2. Дополнительная литература

Evans, N. G. Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events / N. G. Evans. – 4th ed. – London : Routledge, Taylor & Francis Group, 2024. – 796 p. – ISBN 978-1-032-33183-6 (Paperback). – Текст : электронный. – URL: https://www.routledge.com (дата обращения: 23.04.2026).

Sabourin, V. Strategic Management for the Hospitality and Tourism Industry: Developing a Competitive Advantage / V. Sabourin. – Toronto : Apple Academic Press, 2024. – 214 p. – ISBN 978-1-77463-819-4 (Paperback). – Текст : электронный. – URL: https://www.appleacademicpress.com (дата обращения: 23.04.2026).

Отнюкова, М. С. Инновации в туризме : учебник для вузов / М. С. Отнюкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 135 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16562-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/567890 (дата обращения: 23.04.2026).

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. – 3-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 314 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17894-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/571234 (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: по подписке -5.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» от 24 декабря 2021 г. № 2439 : Постановление Правительства Российской Федерации. – Текст : электронный // Правительство Российской Федерации : официальный сайт. – Москва, 2026. – URL: http://government.ru/docs/all/138661/ (дата обращения: 23.04.2026).

Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года : Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от

23.11.2022). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru (дата обращения: 23.04.2026).

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (с Поправкой). – Введ. 2015-11-01. – Москва : Стандартинформ, 2019. – 32 с.

8.4. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

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

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

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