

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«КРЫМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВ И ТУРИЗМА»
(ГБОУВОРК «КУКИИТ»)

Кафедра туризма

УТВЕРЖДЕНО
на заседании учебно-
методического совета
от «28» августа 2018 г.,
протокол № 1

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
Б1.В.06. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ
по направлению подготовки

43.04.02 Туризм

Название магистерской программы -
Технология организации международного и внутреннего туризма

Квалификация выпускника
«Магистр»

Нормативный срок освоения
основной профессиональной образовательной программы 2 года/2 года 6 месяцев

Форма обучения
(очная, заочная)

Симферополь, 2018

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент в туризме» по направлению подготовки 43.04.02 Туризм предусмотрено: 6 практических занятий (9 часов) для очной формы обучения и 2 практических занятия (3 часа) - для заочной.

Целью проведения практических занятий является углубление и закрепление знаний, полученных студентами на лекциях и в ходе самостоятельной работы, а также обсуждение наиболее сложных вопросов курса.

Структура практического занятия: тема занятия с указанием его номера, в соответствии с рабочей программой и количества часов на его проведение; цель занятия; вопросы для обсуждения; практические задания; рекомендуемая литература.

Практические занятия могут проходить в различных формах и включать специально подготовленные студентами доклады с их последующим обсуждением, деловые игры, дискуссии, выполнение тестов и т.д. Степень и результаты участия каждого студента в практических занятиях учитываются преподавателем при сдаче экзамена.

Начинать подготовку следует со знакомства с планом очередного практического занятия и соответствующего раздела программы учебного курса. Затем необходимо к каждому вопросу плана подобрать рекомендованные первоисточники, записи лекций, соответствующий раздел учебного пособия и другую литературу. Результаты изучения целесообразно оформить в виде развернутого плана или тезисов ответа на каждый вопрос, что позволит лучше понять логику выносимой на практическом занятии проблемы, обеспечит глубокое усвоение ее основных положений, даст возможность четко и ясно изложить свои мысли при выступлении.

Нередко к очередному практическому занятию студентам поручается подготовить доклад или реферат. Под докладом понимается устное сообщение по тому или иному вопросу изучаемой темы. Доклад строится как рассуждение о проблеме, студент сообщает, как он понимает проблему, высказывает важнейшие положения, аргументирует их, делает выводы. Доклад является результатом изучения проблемы. Он не обязательно пишется целиком. Автор может выступать без предварительно составленного текста, имея перед собой либо его план, либо тезисы.

В отличие от доклада, реферат — это письменная работа, посвященная анализу той или иной проблемы на основе изложения содержания научной работы, статьи или ряда научных источников. Чтобы подготовить реферат, надо изучить научные источники, понять, что вносит автор или каждый из авторов в решение проблемы, и выражать свое отношение к этим источникам. Подготовка реферата дает возможность глубже понять проблему овладеть элементами научного исследования, приобрести навыки научного изложения мыслей. К этому виду деятельности студенту следует относиться с большой ответственностью и заинтересованностью.

Не менее важный момент практического занятия - качество выступлений студентов. Целесообразно в ходе практического занятия делать в своем конспекте необходимые дополнительные записи, особенно, когда руководитель практического занятия или его участники приводят интересный теоретический и фактический материал.

Тщательная подготовка к практическим занятиям и активное участие в них позволит студентам углублять и закреплять знания, приобретать и развивать необходимые им профессиональные навыки и умения.

ПЛАНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (для очной формы обучения)

Практическое занятие 1

Тема 1. Интеграция предпринимательских структур как фактор роста эффективности туризма (1,5 часа)

Цель занятия: изучить особенности стратегического менеджмента в туризме, тенденции к созданию крупных предпринимательских объединений в сфере туризма; провести сравнительную характеристику стратегических школ менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности и история развития стратегического менеджмента
2. Понятие и стратегии интеграции организации
3. Эффективность интеграции организационных и хозяйственных структур предприятий туризма
4. Перемены в силу противоречивости обстоятельств
5. Организационная структура как элемент формирования стратегии туристского предприятия.

Практические задания:

Задание 1. Раскройте основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента в табличной форме (Таблица 1.1). Сделайте обобщающие выводы об эволюции формирования систем знаний о стратегическом менеджменте.

Таблица 1.1.

Школы стратегического менеджмента

Школы стратегического менеджмента	Предпосылки возникновения и условия развития	Основные положения	Критика	Вклад и контекст использования	Современное состояние
Школа конфигурации					
Школа планирования					
Школа позиционирования					
Школа дизайна					
Школа предпринимательства					
Когнитивная школа					
Школа обучения					
Школа власти					
Школа культуры					
Школа внешней среды					

Задание 2. Тестирование.

1. При формировании миссии фирмы необходимо ответить на следующие вопросы:
 - а) кто мы и что мы делаем?
 - б) в чем наши конкурентные преимущества?
 - в) кто наши покупатели?

д) куда движется фирма?

2. Для анализа общей ситуации в отрасли используются:

- а) основные экономические показатели, характеризующие отрасль;
- б) набор приемов, позволяющих правильно оценить изменяющиеся условия;
- в) размеры рынка, масштабы конкуренции, масштабы производства;
- г) направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и при создании новых услуг.

3. Для разработки стратегии важное значение имеет:

- а) выявление преимуществ и недостатков прошлой стратегии;
- б) оценка способности компании защищать свою позицию в условиях конкурентного давления;
- в) грамотный анализ состояния фирмы, отрасли и конкурентов;
- г) информация для разработки стратегии, адекватно отвечающей потребностям компании.

4. Деловая стратегия побеждает, если:

- а) уровень работы с конкурентами выше, чем у конкурентов;
- б) компания имеет собственную технологию, известную торговую марку и репутацию;
- в) основой является устойчивое конкурентное преимущество;
- г) компания имеет более низкие цены, чем у конкурентов, более удобное географическое положение, обеспечивает покупателю дополнительные ценности.

5. Когда отрасль находится на стадии зрелости, целесообразно выбирать стратегию:

- а) низких издержек;
- б) дифференциации и фокусирования;
- в) выхода на международные рынки;
- г) стратегию укрепления своих позиций.

6. Оборонительные стратегии подходят для фирм:

- а) пытающихся занять доминирующее положение на рынке;
- б) достигших доминирующего положения;
- в) следующих за лидером;
- г) удерживающих свои позиции на рынке.

7. Фирме целесообразно использовать стратегию диверсификации:

- а) для увеличения объемов продаж;
- б) для максимального использования возможностей роста;
- в) при исчерпывании всех возможностей для роста в своей сфере деятельности;
- г) для удовлетворения самых разнообразных запросов потребите -

8. Оценка текущей стратегии должна начинаться:

- а) с оценки степени диверсификации фирмы;
- б) с четкого определения условий выполнения стратегии;
- в) с определения ключевых хозяйственных подразделений на фирме;
- г) с определения характера бизнеса (глобальный, многонациональный, локальный).

9. Успешное выполнение стратегии зависит от:

- а) рыночно-предпринимательской деятельности;
- б) ведения бизнеса;

- в) грамотного анализа конкуренции и отрасли;
- г) лидерства и мотивации.

10. Выполнение стратегии включает:

- а) преобразование стратегического плана в конкретные действия;
- б) преобразование организационной структуры;
- в) обеспечение коммуникаций между всеми подразделениями фирмы;
- г) достижение стратегических целей и выполнение финансовых и производственных заданий.

11. При выполнении стратегий необходимо:

- а) обучить персонал;
- б) определить стратегически значимые виды деятельности;
- в) привести стратегию в соответствие с организационной структурой;
- г) определить внутренние условия, необходимые для выполнения стратегии, или создать их за короткие сроки.

12. Формулирование цели фирмы:

- а) помогает защититься от конкурентов;
- б) позволяет перейти от миссии к отдельным планам;
- в) служит для выработки направлений деятельности;
- г) дает возможность достичь желаемых результатов.

13. Стратегия фирмы:

- а) состоит из действий и подходов менеджера к достижению заданных целей;
- б) это предпринимательская деятельность;
- в) ориентирована на изменения внешней среды;
- г) все неверно.

14. Диверсифицированные компании определяют свою сферу деятельности:

- а) в общем виде;
- б) по каждому виду бизнеса;
- в) в зависимости от ситуации;
- г) все неверно.

15. Личные амбиции и этические воззрения менеджеров:

- а) не влияют на разработку стратегии;
- б) влияют на разработку стратегии;
- в) связаны с этическим содержанием стратегии;
- г) оказывают влияние на снижение степени риска.

16. Экономические характеристики отрасли:

- а) создают базу разработки стратегии;
- б) не влияют на процесс разработки стратегии;
- в) налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов;
- г) определяют набор приемов, позволяющих оценить ситуацию в отрасли.

17. Модель пяти сил конкуренции:

- а) мощный инструмент для диагностики отрасли;
- б) служит предпринимателям для разработки стратегии;
- в) зависит от стратегий, используемых конкурентами;
- г) показывает направление конкуренции в отрасли.

18. Ключевые факторы успеха:

- а) имеют второстепенное значение при анализе отрасли;
- б) указывают на привлекательность отрасли;
- в) указывают на возможность разработки новых товаров;
- г) обозначают разницу между конкурентным успехом и поражением.

19. Основой стратегии диверсификации является:

- а) сегмент потребителей;
- б) ценовые стратегии;
- в) характеристика товара;
- г) все ответы верны.

20. Наступательные стратегии используются:

- а) для достижения конкурентного преимущества;
- б) для получения прибыли;
- в) для опережения конкурентов на рынке;
- г) для снижения цены.

21. соотнесите понятие и его определение

Стратегия фирмы	а) смысл существования организации;
Миссия фирмы	б) конкретное конечное состояние, к которому стремится организация;
Цель фирмы	в) направление развития организации в сложившейся среде её функционирования.

22. Определите хронологическую последовательность этапов стратегического управления фирмой:

- а) выполнение стратегии;
- б) формирование миссии и целей фирмы;
- в) выбор стратегии;
- г) оценка и контроль реализации стратегии;
- д) анализ среды;
- е) корректировка стратегии и целей фирмы.

23. Выберите основные критерии в постановке целей фирмы (цели должны быть):

- а) количественно выраженными;
- б) качественно преобразованными;
- в) ясными и однозначно понимаемыми;
- г) непротиворечивыми;
- д) случайно распределенными;
- е) высокими, но все же достижимыми.

Задание 3. Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование.

С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;

- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Распределите эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов.

Практическое занятие 2

Тема 2. Эволюция топ-менеджмента (1,5 часа)

Цель занятия: проанализировать и более тщательно определить роль правлений и управленческого персонала, выступающего в качестве менеджера, исполнительного директора, члена или председателя правления; определить миссию, разработать и построить дерево целей предприятия сферы туризма.

Вопросы для обсуждения:

1. Основная роль управляющего состава компании
2. Эволюция управленческих систем
3. Базовые управленческие функции правления
4. Определение целей и стратегии корпорации
5. Разработка организационной структуры управления компанией и индивидуальная расстановка работников для заполнения ключевых позиций.

Практические задания:

Задание 1. Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям: сфера бизнеса, в которой работает компания; предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом; возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

Примеры миссий известных мировых компаний:

1. Сеть отелей Ritz-Carlton
Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей.
2. Аэрофлот
Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Мы даем нашим клиентам возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы: от лоукостера до авиакомпании премиального уровня.
3. Apple Computer, Inc.
Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.
4. Eastman Kodak (цели за разное время)
Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.
5. «Ашан»
Предлагать все большему количеству покупателей более широкий ассортимент качественных товаров по низким ценам.
6. Ford Motor Company (стратегические цели)

Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

7. Intel

Сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

8. McDonald's

Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

9. Mary Kay

Средства по уходу за кожей и декоративная косметика: «Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании».

10. METRO Cash&Carry

Лидер в области оптовой торговли. «METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу Cash & Carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес-решение по максимально низким ценам. METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов.

11. Мобильные Теле Системы (МТС)

Российский оператор мобильной связи: мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

12. Google

Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной.

Задание 2. На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составить миссию компаний, работающих в одном из предложенных направлений бизнеса, а также разработать и построить дерево целей предприятия сферы туризма. Порядок проведения: группа разбивается на подгруппы по 2 человека. Из предложенных преподавателем вариантов необходимо выбрать туристское предприятие, для которого будет сформулирована миссия и разработано дерево целей. «Дерево целей» каждой фирмы может включать такие важные составляющие, как цель (1-й уровень), подцели (2-й уровень: подцели 1, 2, 3...), задача фирмы по реализации целей и подцелей (3-й уровень: задачи 1, 2, 3...), основные показатели стратегического плана фирмы (4-й уровень: показатели 1, 2, 3...). Далее возможна расшифровка путей достижения каждого показателя с большей степенью детализации.

Задача студентов: охарактеризовать бизнес и сформулировать миссию, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей (рис.2.1).

Варианты заданий (различные предприятия с краткой характеристикой направлений деятельности):

1. Турфирма. Внутренний туризм, специализация – лечебный туризм, отдых на море.
2. Турфирма. Преимущественно выездной туризм (деловой и детский туризм, в том числе обучение за рубежом).
3. Турагентство. Различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов.
4. Туроператор по трем направлениям, по остальным выполняет функции турагента.
5. Туроператор по внутреннему туризму, собственный автобусный парк.
6. Пансионат с лечением, расположен в сосновом лесу, хорошо оборудованная территория, современная лечебная база.
7. Дом отдыха коттеджного типа, большой парк, озеро в шаговой доступности.
8. Гостиничный комплекс. Многофункциональный комплекс, два бизнес-центра, несколько ресторанов, баров, тренажерный зал, салон красоты и др.
9. Гостиница. Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты.
10. Санаторий. Расположен в Крыму, хорошая лечебная база.

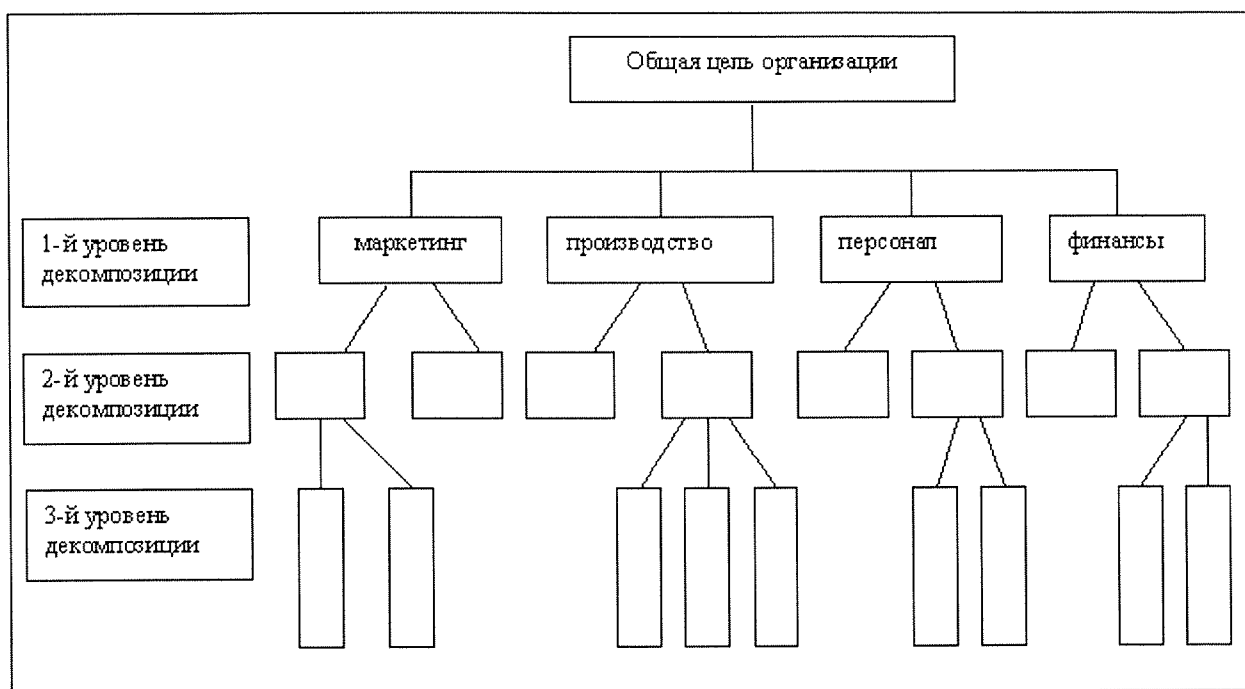


Рис.2.1. Дерево целей

Практическое занятие 3

Тема 3. Организационные аспекты роста эффективности управления туризмом (1,5 часа)

Цель занятия: изучить технологию выбора и реализации стратегии роста организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Организационный механизм взаимодействия и сотрудничества в управлении процессами.
2. Реорганизация как фактор стратегии роста.
3. Новые концепции инвестирования в туризм.
4. Технология выбора и реализации стратегии развития организации.

Практические задания:

Задание 1. Проанализируйте известные Вам предприятия сферы туризма, являющиеся лидерами в этой области. Подумайте, какие конкурентные стратегии ими применяются?

Задание 2. Ситуационная задача. Круиз? А почему круиз? Этот вопрос не возникает у тех, кто его совершал. Каждый из этих людей имеет представление, как приятно околдовывают и привлекают круизы, как хочется снова увидеть красавец-лайнер – полностью Ваш на время путешествия. Расспросите своих знакомых, которые участвовали в круизах. Выясните, по какой причине с каждым годом все большее количество людей во всем мире останавливают свой выбор именно на этом виде путешествия. Предпочитая круизы – Вы предпочитаете лучшее из вероятного. Собираясь в круиз – Вы производите удачный вклад денег в себя и свою семью. Осуществляя круиз – Вы приобретаете наилучшее обслуживание и прекрасную развлекательную программу. Круиз – это не только возможность узнать несколько стран за одно турне, но еще и превосходный отдых на громадном плавучем курорте. Ведь ни одна гостиница не предложит Вам такое количество разнообразных услуг, как современный круизный лайнер. Лозунг круизной поездки – «В круизе можно заниматься всем, чем хочется, или просто-напросто ничего не делать!». Днем Вас ожидает колоссальный выбор экскурсий в любом принимающем порту и, конечно, огромное количество развлечений на борту теплохода. Вечером – всевозможные развлекательные программы, концерты, танцы и казино! Вы еще никогда в жизни не отдыхали, приобретая так много за одну цену! На любом теплоходе все питание сформировано по принципу круглосуточного обслуживания, и все включено в стоимость путешествия: рестораны, кафе со «шведским столом», бары, доставка блюд в каюту. В цену Вашего путешествия включены и все развлекательные проекты, и спортивные программы на борту, и многое другое. (Из рекламного обращения крупной туристской фирмы).

Задание: оцените стратегию данной компании. Какие можете назвать достоинства и недостатки?

Задание 3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

Задание 4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

Практическое занятие 4

Тема 4. Факторы глобализации туристского бизнеса (1,5 часа)

Цель занятия: изучение, разработка и построение организационных структурных моделей крупных туристических фирм.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные организационные модели транснациональных туристских корпораций
2. Структура международного отдела (службы)
3. Территориальная структура
4. Технологическая структура

5. Выбор организационной структуры транснациональной туристской компании

Практические задания:

Задание 1. Проанализируйте различные типы организационные структур. Выделите преимущества и недостатки для каждой из структур. Для выделения достоинств и недостатков структур воспользуйтесь основными требованиями и характеристиками эффективной структуры управления: сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом; уменьшение числа уровней управления; горизонтальные связи между подразделениями; ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей; создание условий для гибкой комплектации продукции; минимизация запасов; быстрая реакция на изменения; гибко перенастраиваемое оборудование; высокая производительность и низкие затраты; безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Задание 2. Разработать и составить организационную структуру турфирмы, определить ее тип, преимущества и недостатки.

Исходные данные:

1. Общее количество работников в турфирме составляет 25 чел.
2. Перечень предоставляемых услуг: услуги в области туризма, организация и участие в организации и эксплуатации отелей, турбаз, мотелей, услуги по организации экскурсий, обслуживание частных и деловых поездок, культурных, гастрольных, благотворительных и других мероприятий; организация туристических поездок, командировок специалистов; осуществление международной туристической деятельности в ближнем и дальнем зарубежье; продажа авиабилетов на внутренние и зарубежные рейсы авиакомпаний различных стран; реализация путевок в здравницы и дома отдыха.

Задание 3. Опишите, каким образом можно воздействовать на составляющие внутренней и внешней среды предприятия сферы туризма. Какие факторы внешней и внутренней среды в нашей стране не поддаются не только воздействию, но даже контролю и планированию? Ответ обоснуйте.

Задание 4. Решение ситуационной задачи

Исходная информация

Фирма «Р» появилась на туристском рынке России в 1994 г. Первое время фирма «Р» занималась исключительно работой с корпоративными клиентами (обслуживание конгрессов, семинаров и конференций), но позднее стала обслуживать и индивидуальных туристов. Далее было принято решение организовывать групповые поездки, и это принесло ощутимые результаты. Были взяты места на самолеты и в отелях, расширился ассортимент. Фирма вышла на принципиально новый уровень работы.

Согласно прогнозам «Р» должна была увеличить объем продаж на 95-100%. Но, к сожалению, данные ожидания не оправдались. Основной причиной стала жесточайшая конкуренция в отрасли и перенасыщенность рынка. Регионы тоже не оставались в стороне. Самолеты стали летать из Перми, Екатеринбурга, Тюмени, т. е. практически из всех более или менее крупных городов страны, где были аэропорты. В результате дефолта резко упали объемы продаж, фирма несла убытки из-за скачков курса валют и т.п.

Почти все агентства работали с двумя или более операторами одновременно. В связи с этим возникли отказы и т. п.

Были слишком большие квоты в отелях (до 75 номеров в неделю в одном отеле); недостаточное количество рекламы, в то время, когда конкуренты проводили агрессивную рекламу; отсутствие гибкого планирования.

По итогам прошедшего сезона фирма «Р» не смогла более конкурировать с такими фирмами, как «А» и «П». Две эти фирмы представляют из себя лидеров по всем показателям, а «Р» заняла позицию «догоняющей». В настоящее время основными конкурентами «Р» по-прежнему являются такие фирмы, как «А», «Т», «П». Все эти фирмы были образованы почти в одно и то же время и имеют сравнительно одинаковые цели.

Фирма «Т» была создана на основе большой компании. Первые небольшие группы фирма стала отправлять в 1994 г. В отличие от «Р» «Т» никогда активно не работала с корпоративными клиентами.

Что касается фирмы «А», то здесь ситуация несколько иная. «А» как организация создана на год ранее, но первоначально работала только на турецком рынке. Затем «А» начала осваивать другие направления, но происходило это достаточно стихийно, и о каких-либо заметных объемах говорить не приходилось. «А» серьезно заявила о себе лишь через 3 года, но принцип работы у этой компании значительно отличается от принципов работы «Р» и «Т».

Фирма «Т» вскоре стала для многих фирм серьезным конкурентом, упрочила свои позиции, перейдя из разряда фирм-новичков на рынке в разряд устойчивых фирм, прочно закрепившихся в своей нише.

Задание

1. Ознакомьтесь с ситуацией на рынке туристских услуг и определите основные тенденции активности предложений фирм по различным странам.
2. Каковы ценовые диапазоны, в которых действуют фирмы на разных рынках?
3. Чем отличаются предложения турпродуктов фирм, конкурирующих с фирмой «Р»?
4. Каковы конкурентные позиции фирмы «Р» по видам туров?
5. Определите направления стратегических решений фирмы «Р» и их приоритеты на основе построения конкурентного профиля.

Практическое занятие 5

Тема 8. Современная концепция управления жизненным циклом продукта (1,5 часа)

Цель занятия: показать как концепция жизненного цикла продукта может быть обращена в инструмент активного получения прибыли, провести анализ жизненного цикла продукта; формирование умений по использованию методов ситуационного анализа.

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция жизненного цикла туристского продукта.
2. Ошибки в управлении жизненным циклом туристского продукта.
3. Измерение контроля жизненного цикла туристского продукта.
4. Эффективное регулирование жизненного цикла туристского продукта.
5. Анализ жизненного цикла туристского продукта.

Практические задания:

Задание 1. Решение ситуационной задачи.

Ситуация. Открывая кафе, Вы, наверное, пожелаете привлечь в него наибольшее количество клиентов. Вместе с разработкой меню Вашими основными заботами обязательно станут вопросы местонахождения кафе и уровня цен. Можно предположить, что оптимальным районом будет место, предельно близкое к возможным посетителям, а оптимально низкие цены привлекут максимальное количество клиентов. Один из психологов не так давно провел исследование с целью выяснить, почему люди отдают предпочтение тому или иному кафе.

Вопреки вероятным ожиданиям, люди, ужинающие за пределами дома, останавливают свой выбор на кафе, до которых необходимо все-таки добираться. Так, например, жители юго-восточной части Нью-Йорка убеждены, что лучшие кафе располагаются в центральных районах города, в Гринвич-виллидж. Большое количество жителей Гринвич-виллидж полагает, что наилучшую еду предлагают в кафе юго-западных районов города. А жители юго-западных районов часто останавливают свой выбор на кафе в юго-восточных районах города. Жители городов в различных областях страны, таких как Техас, Вашингтон и Лос-Анджелес, единодушно говорят, что самые лучшие кафе находятся не в их городах, а где-то в иной местности.

Местонахождение оказывается существенным и с иной точки зрения. Как только кафе становится известным, люди начинают полагать, что и другие заведения по соседству с ним также должны быть неплохими. Так что размещенные недалеко друг от друга кафе извлекают преимущества из побед своих соседей.

Вопросы

1. Какими способами и методами Вы выделите свое кафе из групп конкурентов, особенно расположенных недалеко?

2. Каковы будут Ваши действия на стадии внедрения кафе? Ваши действия на стадии роста, зрелости, спада?

Задание 2.

1. Определите основные направления оценки внешней среды на основе ответов на вопросы:

1) В каких условиях функционирует сейчас организация?

2) Какова ее текущая стратегическая позиция?

3) В каких условиях ей предстоит работать в будущем?

4) Какова ее будущая стратегическая позиция?

2. Конкретизируйте и дополните факторы внешней среды для турфирмы

3. На основании таблицы 5.1. подсчитайте суммарную взвешенную оценку всех факторов внешней среды для турфирмы и определите тип внешней среды.

Таблица 5.1.

Факторы PEST-анализа	Значимость фактора	Оценка степени влияния фактора на стратегию	Взвешенная оценка фактора
Политико-правовые факторы			
Экономические факторы			
Социокультурные факторы			
Технологические факторы			
Суммарная взвешенная оценка			

4. Проведите оценку названных факторов внешней среды на основе метода позиционирования (по матрице возможностей и угроз).

Практическое занятие 6

Тема 9. Проблемы управления технологическими инновациями в туризме (1,5 часа)

Цель занятия: ознакомить обучающихся с особенностями управления технологическими инновациями в сфере туризма.

Вопросы для обсуждения:

1. Влияние технологических нововведений на эффективность туристского бизнеса.
2. Проблемы управления в условиях технологических новаций.
3. Стратегии развития бизнеса на базе новых технологий.
4. Критические проблемы руководства туристской компанией.
5. Стратегия технологических основ бизнеса.

Практические задания:

Задание 1. Тестирование.

1. Инновация — это:
 - а) новый продукт, готовый к реализации на рынке;
 - б) конечный продукт инновационной деятельности, реализуемый на рынке;
 - в) нововведение, которое является продуктом интеллектуального труда.
2. Распространение мелких и средних изобретений в фазах научно-технического цикла, носит название:
 - а) улучшающих инноваций;
 - б) псевдоинноваций;
 - в) базисных инноваций.
3. Основные источники инноваций, относящиеся к бизнесу — это:
 - а) неожиданность, необходимость, демография;
 - б) неожиданность, необходимость, изменения в промышленности;
 - в) необходимость, изменения в промышленности, новая информация.
4. К целям Федерального закона «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в РФ» относится:
 - а) проведение общих маркетинговых исследований в сфере инновационной деятельности;
 - б) введение единых правил осуществления инновационной деятельности;
 - в) поддержка конкретных новаторов и изобретателей.
5. Одна из важнейших целей государственного регулирования инновационной деятельности — это:
 - а) повышение конкурентоспособности национального продукта на мировом рынке;
 - б) кадровая поддержка инновационной деятельности;
 - в) законодательное регулирование инновационной деятельности.
6. Рост производительности труда и снижение трудоемкости связано с:
 - а) социальным эффектом;
 - б) техническим эффектом;
 - в) экономическим эффектом.
7. Одна из главных угроз Интернета для сферы туризма — это:
 - а) открытость сведений о турпродукте и ценах;

- б) препятствие монополизации туристического рынка;
- в) рост интернет –рекламы.

8. Планирование инноваций подразумевает выполнение ряда принципов, в частности:

- а) приоритетность и постепенность планирования;
- б) комплексность и постепенность планирования;
- в) приоритетность и сквозное планирование.

9. Предложите следующий этап управления инновациями: определение критериев выбора альтернатив инноваций –разработка альтернатив-:

- а) отбор альтернативы;
- б) согласование альтернатив;
- в) выбор наилучшей альтернативы

10. Задачей организации управления инновациями в фирме не является:

- а) выявление своих конкурентных преимуществ и недостатков;
- б) построение механизма управления инновациями;
- в) проведение рекламной компании.

11. Н.Д. Кондратьев в 1925 г. опубликовал:

- а) теорию инновационных циклов;
- б) теорию волновых колебаний;
- в) теорию мульти цикличности инноваций.

12. Короткие промышленные циклы составляют:

- а) 3-3,5 года;
- б) 1-2 года;
- в) 4-6 лет.

13. Инновационный процесс связан с:

- а) разработкой идеи;
- б) организацией проектных работ;
- в) коммерциализацией новшества.

14. Одно из правил организации инновационной деятельности предполагает:

- а) знание динамики инновационных процессов;
- б) умение принимать управленческие решения;
- в) выявление выгод комбинации технологии.

15. К характеристикам новаций относятся:

- а) прибыльность и значимость;
- б) приоритетность и безопасность;
- в) приоритетность и значимость.

16. К характеристикам новаций не относятся:

- а) технологичность и универсальность;
- б) технологичность и социальность;
- в) универсальность и важность.

17. Базовое новшество –это:

- а) комплекс взаимосвязанных новшеств;
- б) несколько взаимосвязанных новшеств;
- в) комплекс базовых новшеств.

18. Венчурное предложение инновационного товара связано с:
- а) рисковым вложением капитала;
 - б) изменением конъюнктуры рынка;
 - в) снижением конкурентоспособности

ПЛАНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (для заочной формы обучения)

Практическое занятие 1

Тема 4. Факторы глобализации туристского бизнеса (1,5 часа)

Цель занятия: изучение, разработка и построение организационных структурных моделей крупных туристических фирм.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные организационные модели транснациональных туристских корпораций
2. Структура международного отдела (службы)
3. Территориальная структура
4. Технологическая структура
5. Выбор организационной структуры транснациональной туристской компании

Практические задания:

Задание 1. Проанализируйте различные типы организационные структур. Выделите преимущества и недостатки для каждой из структур. Для выделения достоинств и недостатков структур воспользуйтесь основными требованиями и характеристиками эффективной структуры управления: сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом; уменьшение числа уровней управления; горизонтальные связи между подразделениями; ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей; создание условий для гибкой комплектации продукции; минимизация запасов; быстрая реакция на изменения; гибко перенастраиваемое оборудование; высокая производительность и низкие затраты; безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Задание 2. Разработать и составить организационную структуру турфирмы, определить ее тип, преимущества и недостатки.

Исходные данные:

1. Общее количество работников в турфирме составляет 25 чел.
2. Перечень предоставляемых услуг: услуги в области туризма, организация и участие в организации и эксплуатации отелей, турбаз, moteley, услуги по организации экскурсий, обслуживание частных и деловых поездок, культурных, гастрольных, благотворительных и других мероприятий; организация туристических поездок, командировок специалистов; осуществление международной туристической деятельности в ближнем и дальнем зарубежье; продажа авиабилетов на внутренние и зарубежные рейсы авиакомпаний различных стран; реализация путевок в здравницы и дома отдыха.

Задание 3. Опишите, каким образом можно воздействовать на составляющие внутренней и внешней среды предприятия сферы туризма. Какие факторы внешней и внутренней среды в нашей стране не поддаются не только воздействию, но даже контролю и планированию? Ответ обоснуйте.

Задание 4. Решение ситуационной задачи

Исходная информация

Фирма «Р» появилась на туристском рынке России в 1994 г. Первое время фирма «Р» занималась исключительно работой с корпоративными клиентами (обслуживание конгрессов, семинаров и конференций), но позднее стала обслуживать и индивидуальных

туристов. Далее было принято решение организовывать групповые поездки, и это принесло ощутимые результаты. Были взяты места на самолеты и в отелях, расширился ассортимент. Фирма вышла на принципиально новый уровень работы.

Согласно прогнозам «Р» должна была увеличить объем продаж на 95-100%. Но, к сожалению, данные ожидания не оправдались. Основной причиной стала жесточайшая конкуренция в отрасли и перенасыщенность рынка. Регионы тоже не оставались в стороне. Самолеты стали летать из Перми, Екатеринбурга, Тюмени, т. е. практически из всех более или менее крупных городов страны, где были аэропорты. В результате дефолта резко упали объемы продаж, фирма несла убытки из-за скачков курса валют и т.п.

Почти все агентства работали с двумя или более операторами одновременно. В связи с этим возникли отказы и т. п.

Были слишком большие квоты в отелях (до 75 номеров в неделю в одном отеле); недостаточное количество рекламы, в то время, когда конкуренты проводили агрессивную рекламу; отсутствие гибкого планирования.

По итогам прошедшего сезона фирма «Р» не смогла более конкурировать с такими фирмами, как «А» и «П». Две эти фирмы представляют из себя лидеров по всем показателям, а «Р» заняла позицию «догоняющей». В настоящее время основными конкурентами «Р» по-прежнему являются такие фирмы, как «А», «Т», «П». Все эти фирмы были образованы почти в одно и то же время и имеют сравнительно одинаковые цели.

Фирма «Т» была создана на основе большой компании. Первые небольшие группы фирма стала отправлять в 1994 г. В отличие от «Р» «Т» никогда активно не работала с корпоративными клиентами.

Что касается фирмы «А», то здесь ситуация несколько иная. «А» как организация создана на год ранее, но первоначально работала только на турецком рынке. Затем «А» начала осваивать другие направления, но происходило это достаточно стихийно, и о каких-либо заметных объемах говорить не приходилось. «А» серьезно заявила о себе лишь через 3 года, но принцип работы у этой компании значительно отличается от принципов работы «Р» и «Т».

Фирма «Т» вскоре стала для многих фирм серьезным конкурентом, упрочила свои позиции, перейдя из разряда фирм-новичков на рынке в разряд устойчивых фирм, прочно закрепившихся в своей нише.

Задание

1. Ознакомьтесь с ситуацией на рынке туристских услуг и определите основные тенденции активности предложений фирм по различным странам.

2. Каковы ценовые диапазоны, в которых действуют фирмы на разных рынках?

3. Чем отличаются предложения турпродуктов фирм, конкурирующих с фирмой «Р»?

4. Каковы конкурентные позиции фирмы «Р» по видам туров?

5. Определите направления стратегических решений фирмы «Р» и их приоритеты на основе построения конкурентного профиля.

Практическое занятие 2

Тема 9. Проблемы управления технологическими инновациями в туризме (1,5 часа)

Цель занятия: ознакомить обучающихся с особенностями управления технологическими инновациями в сфере туризма.

Вопросы для обсуждения:

1. Влияние технологических нововведений на эффективность туристского бизнеса.
2. Проблемы управления в условиях технологических новаций.
3. Стратегии развития бизнеса на базе новых технологий.
4. Критические проблемы руководства туристской компанией.

5. Стратегия технологических основ бизнеса.

Практическое задание:

Тестирование.

1. Инновация — это:
 - а) новый продукт, готовый к реализации на рынке;
 - б) конечный продукт инновационной деятельности, реализуемый на рынке;
 - в) нововведение, которое является продуктом интеллектуального труда.
2. Распространение мелких и средних изобретений в фазах научно-технического цикла, носит название:
 - а) улучшающих инноваций;
 - б) псевдоинноваций;
 - в) базисных инноваций.
3. Основные источники инноваций, относящиеся к бизнесу — это:
 - а) неожиданность, необходимость, демография;
 - б) неожиданность, необходимость, изменения в промышленности;
 - в) необходимость, изменения в промышленности, новая информация.
4. К целям Федерального закона «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в РФ» относится:
 - а) проведение общих маркетинговых исследований в сфере инновационной деятельности;
 - б) введение единых правил осуществления инновационной деятельности;
 - в) поддержка конкретных новаторов и изобретателей.
5. Одна из важнейших целей государственного регулирования инновационной деятельности — это:
 - а) повышение конкурентоспособности национального продукта на мировом рынке;
 - б) кадровая поддержка инновационной деятельности;
 - в) законодательное регулирование инновационной деятельности.
6. Рост производительности труда и снижение трудоемкости связано с:
 - а) социальным эффектом;
 - б) техническим эффектом;
 - в) экономическим эффектом.
7. Одна из главных угроз Интернета для сферы туризма — это:
 - а) открытость сведений о турпродукте и ценах;
 - б) препятствие монополизации туристического рынка;
 - в) рост интернет –рекламы.
8. Планирование инноваций подразумевает выполнение ряда принципов, в частности:
 - а) приоритетность и постепенность планирования;
 - б) комплексность и постепенность планирования;
 - в) приоритетность и сквозное планирование.
9. Предложите следующий этап управления инновациями: определение критериев выбора альтернатив инноваций — разработка альтернатив-:
 - а) отбор альтернативы;
 - б) согласование альтернатив;
 - в) выбор наилучшей альтернативы

10. Задачей организации управления инновациями в фирме не является:

- а) выявление своих конкурентных преимуществ и недостатков;
- б) построение механизма управления инновациями;
- в) проведение рекламной компании.

11. Н.Д. Кондратьев в 1925 г. опубликовал:

- а) теорию инновационных циклов;
- б) теорию волновых колебаний;
- в) теорию мульти цикличности инноваций.

12. Короткие промышленные циклы составляют:

- а) 3-3,5 года;
- б) 1-2 года;
- в) 4-6 лет.

13. Инновационный процесс связан с:

- а) разработкой идеи;
- б) организацией проектных работ;
- в) коммерциализацией новшества.

14. Одно из правил организации инновационной деятельности предполагает:

- а) знание динамики инновационных процессов;
- б) умение принимать управленческие решения;
- в) выявление выгод комбинации технологии.

15. К характеристикам новаций относятся:

- а) прибыльность и значимость;
- б) приоритетность и безопасность;
- в) приоритетность и значимость.

16. К характеристикам новаций не относятся:

- а) технологичность и универсальность;
- б) технологичность и социальность;
- в) универсальность и важность.

17. Базовое новшество –это:

- а) комплекс взаимосвязанных новшеств;
- б) несколько взаимосвязанных новшеств;
- в) комплекс базовых новшеств.

18. Венчурное предложение инновационного товара связано с:

- а) рисковым вложением капитала;
- б) изменением конъюнктуры рынка;
- в) снижением конкурентоспособности

Список использованной литературы

Основная литература

1. Воронин А.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Д. Воронин, А.В. Королев. - М.: Высшая школа, 2014. – 176 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/35549>).
2. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент: учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. – 188 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/45034>).
3. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/10511>).
4. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. - М.: Русайнс, 2015. – 150 с. - (<http://www.iprbookshop.ru/48976>).
5. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело, 2013. - 488 с. - (<http://www.iprbookshop.ru/51100>).
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 302 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/8582>).
7. Попович А.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.М. Попович. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. - 320 с. - (<http://www.iprbookshop.ru/59657>).
8. Приезжева Е.М. Анимационный менеджмент в туризме: учебное пособие / Е.М. Приезжева. - М.: Советский спорт, 2014. - 240 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/40767>).
9. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/60519>).
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 577 с. - (<http://www.iprbookshop.ru/52064>).
11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник / В.Л. Харченко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 384 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/17046>).

Дополнительная литература

1. Новичков В.И. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2015. – 202 с. - (<http://www.iprbookshop.ru/60334>).
2. Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Е.В. Ополченова. - М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. – 80 с. – (<http://www.iprbookshop.ru/51870>).
3. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. - М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 60 с. - (<http://www.iprbookshop.ru/30362>).
4. Стратегический менеджмент / Ред. А.Н. Петрова / СПб: Питер, 2006. – 496 с.

Интернет-ресурсы

1. Коммуникационная группа АТОР. – (www.ator.ru).
2. Журнал «Турифо». – (www.tourinfo.ru).
3. Журнал «Стратегия России». – (www.sr.fondedin.ru).
4. Федеральное агентство по туризму РФ. – (www.russiatourism.ru).

5. Российский союз туриндустрии. – (www.rata.ru).

Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Освоение дисциплины предполагает использование академической аудитории для проведения практических занятий с необходимыми техническими средствами (компьютер, проектор).

Материально-техническая база (в т.ч. программного обеспечения), рекомендуемая для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа инвалидов

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

Методические рекомендации по проведению практических занятий разработала к.г.н., доцент кафедры туризма Соколова Е. И. 