

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Институт повышения квалификации и переподготовки
кадров учреждения образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

Методические рекомендации

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2012*

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.433я73
С83

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 1 от 13.09.2012 г.

Автор-составитель: специалист по туризму отдела туристических услуг ВГУ имени П.М. Машерова **О.Н. Дробышевская**

Р е ц е н з е н т ы :
заведующий кафедрой экономической теории
ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат экономических наук, доцент *Л.Ф. Трацевская*;
старший преподаватель кафедры экономической теории
ВГУ имени П.М. Машерова *Т.М. Гращенкова*

С83 **Стратегический менеджмент в туризме** : методические рекомендации / авт.-сост. О.Н. Дробышевская. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2012. – 47 с.

В методических рекомендациях представлены краткие теоретические сведения, позволяющие раскрыть сущность и возможности стратегического менеджмента, сформировать у слушателей знания о современных методах и приемах работы в условиях отраслевой конкуренции, а также сформировать у слушателей практические навыки создания устойчивой конкурентоспособности современной туристской организации на протяжении длительного периода времени.

Адресуется слушателям переподготовки по специальности «Менеджмент туристской организации» и системы повышения квалификации, а также практикующим специалистам сферы туризма.

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.433я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность и принципы стратегического управления фирмой	6
Тема 2. Стратегии поведения фирмы в условиях конкуренции...	14
Тема 3. Реализация стратегий	19
Тема 4. Кадровый аспект в стратегическом управлении	25
Методические рекомендации к семинарским занятиям	31
Контрольные задания	34
Самостоятельная работа слушателей	36
Вопросы к зачету	40
Словарь терминов	41
Список рекомендуемой литературы	44

ВВЕДЕНИЕ

Цель преподавания и изучения дисциплины «Стратегический менеджмент в туризме» – раскрыть сущность и возможности стратегического менеджмента, сформировать у слушателей знания о современных методах и приемах работы в условиях отраслевой конкуренции, а также сформировать у слушателей практические навыки создания устойчивой конкурентоспособности современной туристской организации на протяжении длительного периода времени.

Задачи изучения дисциплины:

- изучить задачи и технологический процесс стратегического управления;
- рассмотреть основы анализа отраслевой конкуренции и внутренней среды фирмы;
- выявить ключевые факторы успеха фирмы и ее конкурентоспособности;
- проанализировать различные функциональные стратегии управления.

В учебном процессе используются **активные и интерактивные формы проведения занятий:**

- доклады с презентацией;
- анализ презентации совместно со слушателями;
- защита авторских проектов;
- тренинги;
- решение ситуационных задач.

Средства обучения дисциплине:

- технические средства обучения: мультимедийный портативный переносной проектор, мультимедийное обеспечение; настенный экран;
- учебные и методические пособия: учебники, учебно-методические пособия;
- компьютерные программы, пособия для самостоятельной работы, сборники тренировочных тестов.

Требования к результатам обучения:

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент в туризме» слушатели **должны знать:**

- сущность, принципы, понятийный аппарат стратегического управления в туризме;
- виды стратегий и способы их реализации в условиях конкурентного рынка;
- методологию и логику стратегического планирования, программирования, проектирования, стратегирования на макроуровне и на уровне хозяйствующей единицы туристического рынка.

Благодаря обучению слушатели должны обрести ключевую компетенцию в понимании стратегического менеджмента как основной функции топ-менеджмента туризма;

должны уметь:

- осуществлять стратегическое планирование на уровне хозяйствующей единицы туристического рынка;
- учитывать факторы внешней и внутренней среды в стратегировании деятельности туристической фирмы;
- осуществлять планирование, учитывая особенности кадровой политики в стратегическом менеджменте.

Репозиторий ВГУ

Тема 1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

1. Туризм как объект менеджмента.
2. Стратегия и ее компоненты.
3. Стратегический подход к управлению: цели, задачи, преимущества.
4. Определение миссии и целей туристической фирмы.

1. Туризм как объект менеджмента

Труд в управлении туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона и туристской организации опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия системы «человек–человек».

Задача менеджмента в туризме состоит не только в том, чтобы выявить эти общие тенденции и закономерности его развития, но и в том, чтобы найти его специфические особенности.

Первая особенность туризма заключается в большой глубине его проникновения и сложности взаимосвязей между его составными элементами. Большая часть туристских предприятий – небольших размеров. Крупные туристские предприятия создаются лишь в густонаселенных районах, они типичны для туристской индустрии, но это не заводской цех с одним типом организационной структуры управления. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписываться в единую региональную систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке.

Следующая особенность туризма заключается в сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры. Каждое туристское предприятие осуществляет свою деятельность в окружении различных заинтересованных лиц и клиентов. Туристские организации работают с большим количеством заинтересованных лиц, которые оказывают сильное влияние на организацию. Кроме того, внутри отдельных заинтересованных групп имеются свои интересы. Туристские организации не могут ожидать от своих участников того, что все они будут вести себя одинаково, поскольку существуют определенного рода противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами.

Важнейшей особенностью туризма как объекта управления является **специфика туристского продукта, его неотделимость от источника формирования.** Товар в материальном виде (мясо, одежда) существует независимо от его производителя, туристская услуга (а это тоже товар) неотделима от источника ее создания. Если, например,

потребитель туристского продукта в апреле заказал тур на июнь, а в мае туристская фирма прекратила свое существование, то эта услуга потребителю оказана не будет в силу отсутствия ее источника.

Специфика туристского спроса – еще одна особенность туризма. Спрос на туристские услуги не однороден в силу трех основных причин. Первая из них – **неосвязаемость и несохраняемость туристского продукта**.

Туристскую услугу невозможно увидеть при заключении договора, попробовать как товар на вкус. Сложность в работе менеджера туристской фирмы заключается в том, чтобы убедить покупателя в выгодности именно его услуги, ведь качество туристского продукта колеблется в весьма широких пределах и зависит не только от поставщиков, но и от времени и места предложения. Хранить туристский продукт невозможно, потому что если клиент отказался от путешествия в последний момент, то заменить его кем-то уже практически невозможно.

Разнообразие потребителей туристских услуг – еще одна причина неоднородности спроса на них. Различные категории туристов отличаются целью поездки, своими требованиями к туристским услугам, а также ценой, которую они готовы и в состоянии оплатить. Каждому типу туристов соответствует определенный тип туристского рынка.

Следующая особенность туризма как объекта управления выражается в комплексности туристских услуг. Туристская услуга – это все то, что турист принимает во внимание или чем он пользуется во время путешествия (при изменении места своего пребывания и при пребывании в конечном пункте своей поездки). Отсюда следует, что туристская услуга складывается для туриста из целого комплекса услуг (как материальных, так и нематериальных), которые являются специфическим туристским продуктом.

Наконец, как особенность туризма следует выделить его сезонность, т.е. зависимость объема туристских услуг, прежде всего от природно-климатических условий. При решении проблемы менеджмента в туризме данное явление должно обязательно учитываться руководителями туристских предприятий, поскольку колебания спроса могут существенно ухудшить условия функционирования всей туристской индустрии.

2. Стратегия и ее компоненты

Стратегии развития. Анализ показывает, что компании, успешно конкурирующие в сфере туризма, руководствуются тремя стратегическими методами, применяемыми как отдельно, так и в сочетании:

- 1) развитие действующего продукта по сложившимся направлениям туризма;
- 2) расширение географии поездок и продаж за счет новых районов туристского назначения;
- 3) введение встречных сфер туристской деятельности, в том числе через создание новых компаний.

Развитие туризма на основе устоявшегося рынка. Самым ярким примером туристской компании, развившейся за счет усиления туризма в России, можно назвать Бюро международного молодежного туризма «Спутник». С 1958 по 1998 г. «Спутник» сохраняет почти постоянный рост туристских продаж и предложений. За период с 1969 по 1985 г. эта компания увеличивала свои возможности на 15 процентов в год, далеко опережая размер роста большинства других компаний страны. До 1992 г. «Спутник» был фактически единственным производителем, чьи показатели свидетельствовали о разнообразном росте, и сумел подойти к уровню устойчивой продажи туристского продукта во всех районах бывшего СССР и Российской Федерации, даже в условиях своей собственной децентрализации.

Развитие за счет новой туристской продукции на базе сложившейся отрасли. Всего лишь несколько компаний могут развивать свое дело год за годом, реализуя на рынке только один продукт. Успех многих предприятий достигался иной стратегией – созданием нового продукта в их деятельности. Так, туристская компания «Академсервис» применила именно этот метод, чтобы взломать посредством новых туров и рынков существующий туристский бизнес, ежегодно расширяя рынок своего туристского предложения.

Развитие новых видов деятельности. Некоторые крупные компании достигли достойного развития при помощи использования третьего вида стратегии – вступили в новые сферы деятельности или бизнеса. Почти за 10 лет турецкая компания «Тройка», обладающая конкретным интересом в системе развития и реализации туристских программ и транспортных перевозок, осознала, что сам по себе интерес и навыки не обеспечат ей соответствующее развитие поступлений и рост прибыли. Руководство компании решило вложить средства в строительство, транспортные доставки и туризм, связанные с Россией. И сегодня «Тройка» стала наиболее представительной компанией в туристской инфраструктуре России. Экономический рост компании – ежегодно десятки процентов – стал возможен в результате переключения капитала из устоявшегося бизнеса с Западной Европой в новую альтернативную сферу деятельности в России. Несмотря на пресс конкуренции на российском туристском рынке, а также отдельные трудности, фирма успешно наращивает свой бизнес в строительстве, грузоперевозках и туризме с Россией.

В выборе соответствующей стратегии необходимо иметь в виду, что подходы, изложенные выше, могут достаточно совпадать. В действительности, большинство компаний часто сочетают различные виды стратегии, чтобы разработать программы развития на несколько лет.

Задача управления. Достичь блестящих показателей развития нелегко, а сохранение их – еще более трудная проблема.

Опыт подсказывает, что управление успешно при условии постоянного соблюдения следующих пяти практических действий:

1. Установление цели развития.
2. Приспособление своей стратегии к изменениям в экономике и условиям бизнеса.
3. Сохранение приоритетных направлений и развитие новых форм деятельности, опережающих конкуренцию.
4. Оценка альтернативы новой деятельности, основанная более на фактах, нежели на личном мнении.
5. Быстрый отказ от теряющего рынок продукта или бизнеса и направление усилий и капиталов в лучшее употребление.

Формирование целей развития. Руководство туристской компании должно продемонстрировать с самого начала, что развитие – это не просто дань уважения к надеждам, которые подлежат обсуждению на ежегодных встречах, но и ведущая задача объединения. Это означает формирование целей развития по каждому разделу деятельности компании, требуемых результатов и отказ от разрешения заурядных проблем. Почти без исключения управленческие звенья могущественных туристских объединений мира придерживаются данной тактики. Это отражается в их решениях, компенсационных усилиях, определениях по нахождению финансовых ресурсов, а также в их оценке пригодности дочерних компаний и структурных звеньев управления.

Осознание необходимости изменения стратегии. Для любой отрасли, а для туризма в особенности, экономическая конкуренция, технологические изменения, политика государства имеют тенденцию к постоянной изменчивости. Туристская продукция невидимо проходит по своему жизненному циклу, начиная с периода возникновения до полной реализации, а иногда знает и периоды упадка.

Деловая стратегия должна изменяться и, если надо, изменяться быстро с учетом возникающих экономических обстоятельств и изменений в туристском обращении.

Осознание необходимости перехода в новые сферы деятельности. Однако проницательное управление все-таки вносит изменения в свой предпринимательский курс. Придет время, когда рост стоимости услуг и тарифов в туристском бизнесе будет падать. Большинство компаний должны полностью вовлекаться в новый бизнес, если они предполагают дальнейшее развитие.

Проверка новых сфер до инвестиций. Не все туристские компании, идущие навстречу новым видам бизнеса, достигают ожидаемого развития. На самом деле, многие фактически сталкиваются со снижением экономической эффективности. Такое разочарование почти всегда приходит потому, что правление не учло следующие решающие моменты:

- Насколько привлекательна по экономическим характеристикам и жизненна конкретная сфера туризма?
- Какие рыночные и технологические усилия могла бы принять компания для открытия нового бизнеса?

3. Стратегический подход к управлению: цели, задачи, преимущества

Стратегическое управление – это деловая концепция организации на заданную перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей. С позиций стратегического управления любая организация представляет собой сложную социально-экономическую систему, созданную для достижения определенных целей.

Главной задачей стратегического управления является создание долгосрочного механизма обеспечения баланса и координации трех основных процессов организации:

- получение ресурсов из внешней среды;
- преобразование ресурсов в продукт;
- реализация продукта во внешней среде.

Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации – это совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии.

В-третьих, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

4. Определение миссии и целей туристической фирмы

Цикл стратегического управления турфирмой состоит из **пяти основных этапов**:

- определение бизнеса и миссии организации;
- разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Процесс стратегического управления начинается с определения бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления.

Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. Первый подэтап – анализ конкуренции, второй подэтап – анализ внутренней среды организации, третий подэтап – формирование портфеля стратегий.

Этап реализации стратегии включает два подэтапа: первый – адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегического плана, второй – адаптация культуры к требованиям стратегического плана.

Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то его цикл – замкнутый. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и выполняется коррекция предшествующих этапов.

Разработка стратегии на каждом уровне заканчивается созданием **стратегического плана**. В одних организациях он представлен в виде документа, в других – как идеология единого видения и понимания менеджерами перспектив развития организации.

Чем крупнее организация, тем выше вероятность документирования плана. Определение бизнеса (сферы деятельности) организации предполагает:

- определение удовлетворяемой потребности;
- идентификацию потребителей;
- определение способа удовлетворения потребностей идентифицированных потребителей.

Исходя из сфер бизнеса фирмы формируется ее миссия. **Миссия организации** – выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

Миссия определяет место, роль и положение предприятия в обществе, его общественный статус. Ее можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяемый бизнес, или как основную деятельность предприятия.

Обсуждение миссии не менее значимо, чем собственно ее формулировка. Оно вовлекает большое число сотрудников в процессы формирования и реализации целевых установок предприятия, помогает каждому оценить перспективы и возможности своей работы в фирме. Миссия позволяет рядовым работникам и руководителям взглянуть на деятельность предприятия в перспективе, что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль – как внутреннюю (для разъяснения целей деятельности предприятия), так и внешнюю (для информирования акционеров, поставщиков, потребителей).

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной и отражать:

- общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;
- общую характеристику потребителей;
- характер продукции предприятия;
- основные конкурентные преимущества предприятия.

Миссия может быть сформулирована исходя из ответа высшего руководства организации на вопрос: «Кто мы, что мы делаем, куда движемся?». Например, миссия группы отелей LHW была сформулирована следующим образом: «Мы – крупнейшая и единственная в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы».

После того как миссия сформулирована, необходимо определить долгосрочные (3–5 лет и более) и краткосрочные (1–2 года) цели организации.

В зависимости от значимости целей они подразделяются на генеральную (главную) цель и цели, обеспечивающие достижение главной цели.

Главная цель предприятия, для реализации которой разрабатывается стратегия, тесно связана с миссией и выражает ведущий приоритет в системе взаимосвязанных и последовательно реализуемых целей предприятия.

Например, генеральная цель группы гостиничного бизнеса LHW – «Поддерживать высочайшие стандарты гостиничного дела и удовлетворять самые требовательные вкусы».

Таким, образом, на разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации. Качество выполнения рассмотренных первых двух этапов стратегического управления предопределяет как эффективность последующих, так и управления в целом.

Тема 2. СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

1. Виды стратегий. Классификация стратегий конкуренции.
2. Формирование портфеля стратегий.
3. Стратегические соответствия.

1. Виды стратегий. Классификация стратегий конкуренции.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Основным инструментом управления развитием фирмы и основной методологии стратегического управления является **стратегия**.

Стратегия предприятия (управленческий инструмент, установка) – интегрированная модель действий, направленных на достижение целей предприятия. По форме она может представлять собой документ; по сути и содержанию – это свод правил принятия решений, используемый для направления деятельности предприятия. Если миссия определяет глобальную цель предприятия, то стратегия является инструментом достижения цели предприятия, предписывающим, определяющим направление и характер движения, путь к достижению цели. На основе стратегии распределяются ресурсы между выбранными сферами деятельности предприятия, а для ее осуществления необходима соответствующая программа.

Программу можно рассматривать как набор проектов, каждый из которых представляет собой задание с указанием целей по времени, затратам и результатам. Программа начинается в точке, в которой цель каждой сферы деятельности уже сформулирована, а ресурсы распределены, и заканчивается в точке достижения цели или решения о прекращении работы в данной сфере и перераспределении ресурсов.

В последнее время реализуются и цели, исключая звено «программа», что обусловлено ростом нестабильности, сокращением горизонта видения и соответственно числа этапов принятия решений. В условиях растущей нестабильности стратегия как наиболее гибкий целереализующий инструмент начинает замещать собой программу, которая является более жестким и конкретизированным орудием в пространственно-временном измерении. В условиях высокой неста-

бильности и неопределенности она часто теряет свои целереализующие возможности.

Распределение ресурсов в таких случаях осуществляется на основе стратегии, которая служит базой для формирования системы планов, отбора проектов. По мере движения от «видения» к плану повышаются конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются различные **виды стратегий**:

- 1) корпоративная стратегия – общая для всего предприятия;
- 2) стратегия сферы бизнеса;
- 3) функциональные стратегии – маркетинга, финансовая, производства, управления персоналом, т.е. стратегии функциональных подсистем управления предприятием;
- 4) стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

Все стратегии, реализуемые на предприятии, должны быть согласованы между собой, а также с глобальной целью (миссией) предприятия, перспективным состоянием внешней среды, конкурентным статусом предприятия.

В настоящее время существует множество **классификаций стратегий** в зависимости от основополагающих признаков деления. Так, по критерию сочетания признаков стратегическая цель/стратегическое преимущество и в соответствии с основными методами конкурентной борьбы различают следующие виды стратегий:

- 1) низкоценовой производитель – стратегия минимизации издержек;
- 2) дифференциация – продуктовая стратегия, основанная на изменении качества или обслуживания товара;
- 3) фокусированная ниша – стратегия фокусирования на географических рынках, функциях продукта;
- 4) стратегия инноваций.

Стратегия низкоценового производителя предполагает экономию на масштабах производства и характерна для поведения крупных компаний в устойчивых сферах деятельности.

Стратегия дифференциации строится на изменении элементов товара и его сопровождения для увеличения разновидностей.

Стратегия фокусированной ниши (сосредоточение на тех сегментах, где отсутствуют конкуренты) часто выбирают малые фирмы, однако возможность последующего захвата смежных сегментов рынка обуславливает привлекательность этой модели действий для средних и крупных фирм.

Стратегия поведения фирм зависит и от их позиции в конкурентной цепочке лидирования на рынке. Можно выделить следующие стратегии (**модели поведения) фирмы:**

- 1) лидер;
- 2) второй или третий «игрок» – стратегия фирм, ближайших к лидеру по размерам, способностям и рыночной доле;
- 3) «последователь» (follower) – стратегия всех остальных «игроков», включая действующих в нише;
- 4) «новый игрок» (entrant) – стратегия фирмы, входящей на рынок впервые либо за счет формирования своих новых преимуществ, либо в результате слияния, поглощения.

По степени активности поведения фирмы во внешней среде ее стратегия может быть наступательной или оборонительной.

Наступательная стратегия направлена на расширение имеющейся доли рынка, захват новых рынков и сегментов. Это стратегия ведения агрессивной конкурентной борьбы.

Оборонительная стратегия нацелена на сохранение рыночной доли, рынков или сегментов, а также конкурентной позиции предприятия.

Большинство стратегий не может быть определено только по одному из признаков. Обычно они выбираются с учетом многих факторов. Рассмотрим особенности некоторых стратегий, применимых к турфирме.

2. Формирование портфеля стратегий

Интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий предназначен для разработки рабочего набора стратегий, осуществляемых на третьем этапе цикла стратегического управления, как для конкретной сферы бизнеса, так и для портфеля сфер бизнеса фирмы в целом.

Алгоритм основан на концепции семи детерминант портфеля стратегий, утверждающей, что существует, по крайней мере, семь факторов, оказывающих влияние на формирование портфеля стратегий, прогнозирование которых осуществляется в процессе формирования портфеля (рис.):

- 1) конкуренция;
- 2) потребители;
- 3) поставщики;
- 4) технологии;
- 5) конкурентный потенциал организации;
- 6) государственное регулирование;
- 7) факторы макросреды (STEEP-факторы).

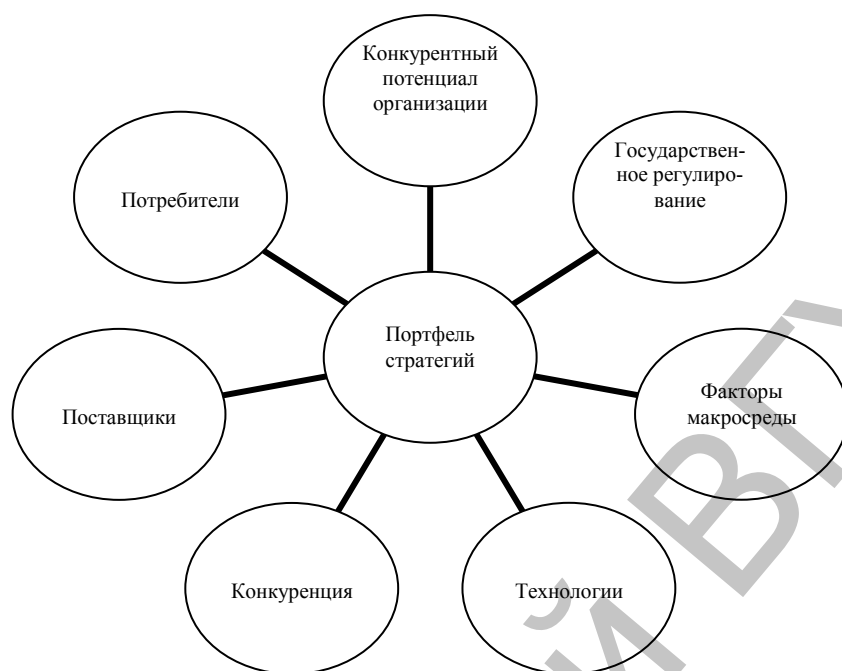


Рис. Семь детерминант портфеля стратегий организации.

В определении концепции семи детерминант особенно важно то, что основной задачей, решаемой в процессе формирования портфеля стратегий, является прогнозирование параметров этих детерминант, которое может осуществляться с применением подхода, основанного на «сильных» и «слабых» сигналах, использованием методов прогнозирования. Например, при рассмотрении фактора «технологии» необходимо не только провести анализ существующих отраслевых технологий, но и попытаться сделать прогноз относительно путей их развития, появления новых. При анализе фактора «государственное регулирование» прежде всего следует попробовать предугадать возможные действия соответствующих государственных органов и их последствия для фирмы.

Укрупненный интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий предполагает поэтапное выполнение этих работ.

На первом этапе осуществляется прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (всех, кроме конкурентного потенциала организации, оцениваемого на момент проведения анализа).

На втором – формирование нескольких вероятных портфелей стратегий с учетом миссии и целей организации, ее корпоративного потенциала, оправдавшихся прогнозов параметров шести факторов.

Третий этап состоит в анализе эффективности вероятных портфелей стратегий с привлечением математического моделирования и выборе наиболее близкой к оптимальной по заданным критериям.

3. Стратегические соответствия

По источникам или статьям затрат **стратегические соответствия** делятся на:

- производственные;
- маркетинговые;
- по направлению: донорные; акцепторные;
- по масштабу: параметрические; интегральные.

Производственные соответствия возникают при использовании элементов одних и тех же производственных мощностей, включая информационно-управленческие системы различными сферами бизнеса.

Маркетинговые соответствия возникают при использовании перекрытия (частичного совпадения):

- торговых марок;
- клиентов;
- географических территорий;
- торговых площадей и т.д.

Донорные стратегические соответствия порождают экономию, даваемую одной сферой бизнеса другой.

Акцепторные – экономию, получаемую от другой или других сфер бизнеса.

Тема 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

1. Особенности и возможности изменения организационных структур.
2. Процесс организационного развития.
3. План реализации стратегии.
4. Оценка эффективности стратегий.

1. Особенности и возможности изменения организационных структур

Наиболее сложным этапом стратегического управления является внедрение новой выбранной стратегии в действующую организацию.

Для того чтобы разработанная стратегия способствовала реальному повышению эффективности фирмы, необходимо наличие пяти взаимосвязанных составляющих:

- стратега-лидера;
- адекватной структуры организации;
- адекватной культуры;
- принципов и инструментов стратегического управления;
- системы отбора и обучения персонала.

Рассмотрим особенности и возможности изменения организационных структур при реализации выбранной стратегии фирмы.

Для небольших турфирм, как правило, характерна **функциональная организационная структура** управления, для более крупных – **линейно-функциональная**.

К достоинствам функциональной структуры следует отнести:

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- наибольшую пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления операциями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса;
- возможность достижения эффектов масштаба и освоения на базе функциональных разграничений.

Недостатки функциональной структуры:

- сложность координации различных функциональных подразделений;
- большая вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями;
- излишняя специализация и узость управленческого мышления;
- делегирование основной ответственности за эффективность главе исполнительной власти;
- узкофункциональная недальновидность, свойственная данной структуре, что препятствует инновационной деятельности.

Крупными компаниями, ведущими дела в удаленных друг от друга регионах и вынужденными приспособливаться к специфике конкретных территорий, может использоваться **региональная организационная структура**.

Достоинства данной структуры:

- возможность быстрой адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических районов;
- делегирование ответственности за получение прибыли низшим управленческим уровням;
- хорошая координация внутри региональных подразделений.

Недостатки региональной организационной структуры:

- сложность сохранения имиджа организации в тех случаях, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии;
- возможность возникновения дублирования работ при недостаточной координации, снижающего отдачу от стратегического соответствия.

Механизм реализации стратегии должен учитывать не только действующую структуру управления, но и ситуации, в которых оно будет осуществляться при внедрении новой стратегии.

Различают **три типа ситуаций в управлении**:

- 1) управление в условиях относительно спокойной и стабильной внешней и внутренней среды;
- 2) управление в условиях динамичной внешней среды;
- 3) управление в условиях кризисной ситуации.

Разновидностями управления в условиях первого типа являются управление на основе контроля, управление по промежуточным результатам.

В условиях второго типа разновидностями управления выступают управление по целям (результатам), управление проектами, управление на основе предвидения изменений.

К разновидностям управления в условиях третьего типа относятся управление по слабым сигналам, управление в условиях неожиданных событий.

Каждый тип требует соответствующих систем управления, которые характеризуются определенными свойствами и изначально предполагают использование проверенных на практике решений. Например, для систем управления в ситуациях первого типа характерны: применение механистических (бюрократических) организационных структур; высокая централизация управленческих работ; наличие правил, стандартов их выполнения, жестких мер контроля; стиль управления, ориентированный на «порядок», и т.д.

Системам ситуаций второго типа присущи: использование адаптивных организационных структур; децентрализация работ; демокра-

тический стиль управления, ориентированный на возможно полное раскрытие интеллектуального потенциала работников, и т.д.

Для систем управления в условиях третьего типа, которые только формируются, характерны: создание на время кризисных ситуаций сетей оперативных групп и проведение их тренировок; перераспределение функциональных обязанностей высшего менеджмента; использование специальных коммуникационных сетей.

Очевидно, что эффективность стратегии, способов и методов их разработки и обоснования, а также условия их реализации будут определяться типом выбранной системы управления.

2. Процесс организационного развития

Внедряя новую стратегию, многие фирмы исходят из того, что она должна быть согласована с подходом так называемого **организационного развития**.

Процесс организационного развития базируется на концепции «трех состояний»:

- будущее состояние (где организация хотела бы находиться);
- настоящее состояние (где организация находится сейчас);
- переходное состояние (от настоящего к будущему).

Организационное развитие как процесс включает семь этапов:

- определение миссии организации;
- оценка внешних и внутренних условий;
- сбор данных;
- обеспечение вовлеченности в процесс перехода;
- постановка целей изменений;
- осуществление изменений и реализующих их мероприятий;
- оценка и закрепление изменений.

Критерием степени действенности системы стратегического управления в организации является то, в какой степени она стала «самообучающейся», т.е. удовлетворяющей двум условиям: неуклонному повышению компетентности сотрудников посредством их постоянного обучения; непрерывному аккумулярованию, обработке и применению опыта работы в условиях нестабильности и неопределенности во внешней и внутренней среде.

Таким образом, оценивая эффективность деятельности турорганizations различного уровня, необходимо прежде всего исходить из их стратегических позиций и установок, умения предвидеть обстановку и гибко приспосабливаться к ней, удовлетворяя не только требованиям потребителей, но и персонала, работающего в организации и реализующего выбранную менеджерами стратегию.

3. План реализации стратегии

План реализации стратегии предусматривает: определение состава мероприятий, очередности и сроков их осуществления, наличие ресурсов, ответственных исполнителей с указанием объемов их прав и полномочий, а также контролируемых показателей и форм контроля. В необходимых случаях для управления ходом разработки и осуществления изменений, а также контроля разрабатываются сетевые модели, процедуры и т.д.

Состав функций подразделений, их права и ответственность должны быть достаточными для достижения поставленных целей. Это означает необходимость четкой подготовки и организации работ по следующим направлениям:

- разделение труда (по функциональным подсистемам, подразделениям, исполнителям и уровням управления);
- установление существующей мощности функциональных подразделений, которая должна быть достаточной для качественного и своевременного выполнения работ;
- устранение дублирования работ или их «потерь»;
- создание условий для эффективного выполнения работ с соответствующим информационным, методическим, техническим и кадровым обеспечением.

Оценка обеспеченности целей составом работ, выполняемых подразделениями, производится с помощью функционально-целевого анализа, для проведения которого необходимо:

- 1) определить состав целей;
- 2) определить функции подразделения (исполнителя);
- 3) установить, какие функции необходимы для достижения целей, и построить матрицу «функции–цели»;
- 4) провести анализ матрицы и сделать выводы о достаточности (или недостаточности) соответствия состава выполняемых в подразделении функций поставленным целям.

Дальнейший анализ должен состоять в выяснении и сравнении нормативного и фактического состава функций, объема работ по функциям их значимости, уровня квалификации работников, технической оснащенности, а затем и затрат на выполнение функций.

Из сравнения фактического и нормативного (закрепленного в документах) состава работ можно сделать выводы относительно недостатков в специализации и распределении работ внутри подразделений, наличии работ, которые в данном подразделении не должны выполняться, и т.д.

Сопоставляя нормативный и плановый состав работ, можно сделать заключение о нерациональном использовании трудовых ресурсов, недоработках в штатном расписании, а также об излишних затратах.

4. Оценка эффективности стратегий

В настоящее время целостная система оценки стратегии отсутствует. Нет четкой теоретической и практической позиции в отношении ее принципов.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности стратегии компании:

- внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей компании или с точки зрения управления внутренними ресурсами;
- внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей компании;
- общая эффективность – комплексная совокупность внутренней и внешней эффективности;
- рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
- целевая эффективность – отражает меру достижения целей организации.

Эффективная система оценки требует наличия **основных элементов**:

1. Мотивация для оценки. Прежде чем оценка может быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать.

2. Информация для оценки. Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

3. Критерии оценки. Стратегии должны оцениваться по определенным критериям.

Оценка эффективности стратегии проводится на трех различных уровнях – отдельного менеджера, на уровне функционального подразделения, на уровне системы управления компании в целом.

Критериями **оценки эффективности менеджера** являются:

- потенциал менеджера – его квалификация, знания, навыки, умения, психологические черты;
- труд менеджера – типовая сложность его заданий, время, затрачиваемое на выполнение типовых задач;
- результаты труда менеджера во всех ракурсах: его индивидуального труда, его вклада в показатели аппарата функционального управления, в котором он работает, и, наконец, его вклада в результаты деятельности подведомственного ему объекта управления.

Оценка функциональных подразделений компании проводится по следующим четырем позициям:

- оценка квалификации персонала подразделения. Эта оценка представляет собой усредненную оценку уровня квалификации менеджеров и специалистов, входящих в состав функционального органа управления;
- оценка организации управленческого труда в подразделении. Здесь оцениваются формы и методы взаимодействия менеджеров подразделения с объектом управления и между собой. В рамках этой процедуры анализируется и оценивается целесообразность штатного расписания, распределения служебных обязанностей в подразделении, а также документооборот подразделения;
- оценка технологии управления. Рассматриваются современность и эффективность применяемых в управлении методик, использование технических средств и компьютерных технологий в процессе управления;
- оценка результативности управленческой деятельности. Эта оценка производится с учетом конкретных задач, стоящих перед данным функциональным подразделением.

Оценка на уровне управления компании в целом отражается в большом наборе показателей, применяемых для характеристики его деятельности. К этим показателям относятся:

- коэффициенты, отражающие положение компании на рынке;
- коэффициенты, характеризующие эффективность использования персонала предприятия;
- коэффициенты, характеризующие финансовое состояние компании;
- показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность стратегических решений.

Также эффективность стратегии рекомендуется оценивать по показателям достижения организационных целей. Среди их многообразия выделяются главная цель (миссия), цели объекта и субъекта управления.

Тема 4. КАДРОВЫЙ АСПЕКТ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

1. Формирование менеджера нового типа.
2. Проблемы управления деловой карьерой.
3. Перспективы совершенствования управленческих навыков.
4. Мотивация деятельности менеджера.

1. Формирование менеджера нового типа

Более чем когда бы то ни было в настоящее время возникает потребность в специалистах по управлению сложными механизмами крупных учреждений. Для этого необходимы специалисты по комплексному управлению, так называемые универсалы, для координации все возрастающего множества дисциплин и функциональных усилий, осуществляемых узконаправленными специалистами. Специалист должен научиться заглядывать за горизонт своей специальности. Он должен стать специалистом по комплексному управлению, т.е. универсалом, с одной стороны, надежным в плане своей профессиональной подготовки, с другой стороны, сознательно нацеленным на достижение еще больших результатов.

В настоящее время имеет место беспрецедентное совмещение однотипных должностей узкопрофильных специалистов среди различных крупнейших учреждений, а для отдельных функциональных менеджеров – уникальная свобода и возрастающая скорость перемещений по видам туристской деятельности.

Факторы, определяющие специализацию и диверсификацию предложения туристской организации, обуславливают тенденцию спроса на дополнительные услуги (аудио-, видеооборудование, услуги для инвалидов, организация спортивных, медицинских мероприятий, прокат машин, содержание животных и др.), а следовательно, и на специалистов, организующих эти услуги. Например, специалисты по проведению конгрессов, выставок требуются как в гостиницах, так и в других организациях. Совмещение должностей для специалистов одного определенного профиля может быть организовано в учреждениях, работающих в различных сферах деятельности.

Это особенно актуально для специалистов общего менеджмента, владеющих большим разнообразием маркетинговых и других методов управления, универсальных для любой организации, что дает право говорить об универсализации возможности карьерного роста. Двигаясь к посту руководителя туристского предприятия, специалист начинает свою рабочую деятельность с должностей низшего уровня, и необязательно, что специализация его деятельности – менеджмент туризма. Он может начать свою деятельность в таких отделах, как финансово-

экономический менеджмент, менеджмент информационных систем и технологий, менеджмент маркетинга, административный менеджмент и др., т.е. в отделах, предусмотренных в структуре туристской организации.

Универсализация карьерного роста предполагает также работу специалиста в аналогичных отделах предприятий других отраслей, отличных от туризма. В рамках туристской специализации будущий менеджер туризма может выбрать предметную сферу деятельности своей работы из туристского оперейтинга, тревелинга, гостеприимства, экскурсионного менеджмента и др.

Универсализация возможностей для людей с общим образованием способствует развитию кругозора, необходимого для того, чтобы стать лидером крупных учреждений.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. На современном туристском рынке выделяются четыре условия, которые присущи крупным фирмам, как-то: технологический рост, взаимосвязанность фирмы и государства, интернациональный (транснациональный) характер, появление новых требований управления. Эти характеристики существенно влияют на деятельность туристских фирм. Наиболее интересным является преобразование персонала, в частности менеджеров, под действием вышеперечисленных условий. Меняются требования к менеджменту, содержание компетенции менеджера, условия профессиональной подготовки и сама подготовка менеджеров.

Актуальность данных выводов подтверждается тем, что указанные условия, новая подготовка менеджеров, потребность в нового рода менеджерах усиливают конкурентное преимущество современных крупных туристских фирм.

2. Проблемы управления деловой карьерой

На сегодняшний день роль менеджера выражается в следующем:

- подавать пример и требовать от персонала неуклонного выполнения установленных правил;
- составлять должностные инструкции с четким указанием распределения обязанностей персонала;
- проводить личный инструктаж с новыми сотрудниками, представлять их коллективу, найти каждому наставника, который будет вводить их в курс дела, знакомить с коллегами и работой всех служб туристского предприятия;
- следить за повышением квалификации сотрудников;
- повышать мотивацию персонала, сочетая ее с повышением квалификации (стажировки).

Среди современных профессий роль менеджера коренным образом изменилась. Новая бизнес-модель предполагает динамику, изменение ориентиров и в качестве основной задачи ставит повышение

прибыли в расчете на каждого участника. Все это должен обеспечить менеджер. В его профессиональные обязанности входят определение тенденций развития, знакомство со всем производственным процессом, со всеми службами, быстрая реакция на эволюционные изменения и высокая способность к обучению в меняющемся мире.

3. Перспективы совершенствования управленческих навыков

Среди всех заблуждений по поводу концепций развития навыков работы менеджера можно выделить следующие:

Заблуждение № 1. Многие преуспевающие компании отказались от программ развития персонала. Только малые компании второго эшелона все еще прилагают какие-либо усилия в данной области. Это заблуждение появилось довольно-таки естественно. С начала 90-х гг. лидирующие компании перестали разделять различные программы по повышению квалификации персонала. Тем не менее, они четко подразделяются на:

- 1) формальные;
- 2) организованные, хорошо продуманные подходы, созданные для стимулирования роста компетентности своих менеджеров.

Заблуждение № 2. В компаниях, которые все еще заняты в программах по совершенствованию управленческих навыков персонала, усилия являются разрозненными и неорганизованными.

Это убеждение также понятно. Меры по развитию управленческих талантов настолько разнообразны, что кажутся неорганизованными, особенно для стороннего наблюдателя. Тем не менее, все эти действия являются частью хорошо продуманных планов, привязанных к конкретным нуждам среднего звена руководства.

Заблуждение № 3. Селективный подход к концепции развития управленческих навыков больше не используется. Многие уверены, что только демократический подход к программам повышения компетентности персонала, нацеленный на то, чтобы каждому помочь развиваться наравне с другими, будет эффективнее.

Этот вопрос очень перегружен эмоционально, но, хотя об этом и не говорится, высшее руководство многих компаний имеет списки сотрудников, на развитие которых можно затратить больше усилий и денежных средств. Имена вписываются и вычеркиваются. Список может быть даже в голове. Но руководство настаивает на его сохранении, несмотря на многочисленные просьбы и протесты специалистов по повышению квалификации менеджеров компании.

Заблуждение № 4. Концепция развития управленческих навыков – немедленное вложение денег в расчете на неопределенную отдачу в далеком будущем.

На самом деле верно практически противоположное. Многие компании, которые когда-то вложили творческие усилия, нацеленные на отдачу, именно теперь получают большую прибыль, потому что используют свои лучшие управленческие таланты.

Заблуждение № 5. Первоочередная задача программ развития управленческих навыков – совершенствование менеджера, расширение его знаний и опыта. Первоочередной задачей этих программ является проверка человека «в деле». Остальные цели вторичны.

Заблуждение № 6. Курс исполнительного менеджмента уже в прошлом. Менеджеры высокого уровня поняли, что управленческим навыкам человека нельзя научить в классе.

Заблуждение № 7. Развитие управленческих навыков абстрактно и актуально только для специального набора действий.

Это еще одно наследство старых времен, когда в брошюрах по менеджменту управленческих навыков и повышению квалификации говорилось о том, что это новое искусство, включающее комплекс новых действий. В действительности, даже тогда большинство из этих новых процессов было общей практикой среди прогрессивных компаний. Это и определение индивидуальных исполнительских обязанностей, и построение графиков для демонстрации работы коллектива и отдельных менеджеров.

В наши дни совершенствование управленческих навыков стало точной наукой. Она состоит из тех же действий, которые практически каждая компания проводит для набора новых и продвижения уже зарекомендовавших себя работников. Формальное развитие просто ранжирует эти действия на фактической основе и обеспечивает их программами, утверждаемыми высшим руководством.

Таким образом, менеджмент развития управленческих навыков как средство принятия правильных кадровых решений зачастую напоминает практику планирования на длительный период. Обычно под стратегическим планированием понимается более организованный и продуманный подход к принятию решений, определяющих будущее развитие бизнеса компании. Так же и менеджмент, развивая управленческие навыки, может быть определен как средство, предоставляющее компании лучшую информацию и более взвешенный подход к организации управления и продвижения исполнительского персонала и специалистов туристской компании.

4. Мотивация деятельности менеджера

Необходимо рассмотреть следующие наиболее важные направления будущих методов мотивации:

- значимость окружения;
- побуждение стремления к работе;

- эффективные возможности роста карьеры;
- более эффективную оценку исполнения;
- систему оплаты;
- потребность в дисциплине труда.

Значимость окружения. Главным здесь является то, что окружение, как психологическое, так и физическое, может быть критическим фактором для успеха предприятия и для людей, работающих на нем. Важность этого как элемента в мотивации исполнителя может игнорироваться из-за того, что она затмевается множеством событий, влияющих на компанию собственной деятельностью, нарушением последовательности топ-менеджмента и т.д. Окружение может быть представлено как сумма всех факторов, помогающих организовать туристскую деятельность.

Побуждение стремления к работе. Еще одним ключевым компонентом в будущей системе административной мотивации может выступить фактор побуждения желая работать лучше. Так, например, в период 1994–1996 гг., когда авиакомпания «Аэрофлот» возглавлялась бывшим министром обороны СССР, за один год компания теряла больше денежных средств, чем любая другая авиакомпания в Европе. В конце 1995 г. руководство было заменено, и через год «Аэрофлот» сообщил о выравнивании своих доходов. Руководство оживило большую компанию с помощью мощной мотивации исполнителей к повышению эффективности в работе авиакомпании. Отчаянные условия той ситуации потребовали принятия срочных мер. Были установлены цели, которые притягивали к себе энергию каждого исполнителя. Результирующее побуждение определило главную цель миссии и вдохнуло новую жизнь в компанию.

Эффективные возможности роста карьеры. Эффективные возможности роста карьеры характерны для компаний, применяющих необходимые критерии побуждения. Такая позиция является дополнительным средством мотивации менеджеров и их продвижения в будущем. Принимая во внимание силу продвижения как стимул мотивации, компания, которая в наибольшей степени обеспечивает использование данного метода, неизбежно становится конкурентоспособной при прочих равных условиях. Высокий уровень продвижения по службе долго будет выполнять задачу роста объемов развития компании, так как, способствуя служебному росту своих сотрудников, компании вводят стимул для роста и реализации своих корпоративных целей.

Более эффективная оценка исполнения. Эффективное использование оценки исполнительности стало еще одним ключевым показателем в мотивации труда персонала и менеджеров. Как правило, работники, которые наиболее сильно ориентированы на достижение корпоративных целей, плохо используют обратную связь при исполнении

своих собственных служебных обязанностей. Наука поведения показывает, что постоянного улучшения надежности исполнения своего служебного долга можно ожидать от менеджера тогда, когда: во-первых, он знает сильные и слабые стороны своей работы; во-вторых, имеет возможность что-либо изменить и, в-третьих, имеет стимул, чтобы выполнить свой служебный долг качественно.

Система оплаты. Компенсационный показатель, несомненно, играет важную роль в будущих методах мотивации менеджеров. Практически уже определены новые административные методы, на которые возлагаются надежды в будущем. Одним из таких методов логично было бы считать классификацию сотрудников по уровню компенсаций. Этот метод будет, вероятно, изменяться в различных сферах туристской деятельности. Быстро развивающаяся туристская компания, которой требуется талантливая личность в управлении, должна уметь отличить более способный талант от обычного ординарного работника. Очевидно, что из-за трудности точного определения потенциально способных сотрудников в начале их карьеры количество младших менеджеров должно быть большим, чем количество тех же самых менеджеров старшего звена.

Потребность в дисциплине труда. Вероятен также конечный ключевой показатель для формирования будущих мотивационных методов и достижения удовлетворенности процессом работы. Работу, которая выступает не только как профессия сотрудника, но и как его любимое занятие, он любит и выполняет хорошо. Однако ученые уделяют слишком мало внимания другому чрезвычайно важному фактору в рабочей ситуации – дисциплине. На самом деле некоторые «духовники» человеческих отношений, кажется, решились на исследования тех моментов, когда берется за объект изучения человек, свободный от каких-либо ограничений, установленных руководством. При этом его удовлетворение от работы повышается, и он немедленно начинает действовать гораздо более эффективно в рамках корпоративных целей компании.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Анализ внешней и внутренней среды фирмы

На основе исходных данных оцените положение фирмы в конкурентной борьбе:

- оценка действующей стратегии фирмы;
- SWOT-анализ для фирмы;
- выбор стратегии фирмы.

Вопросы для подготовки:

1. С какими видами конкуренции сталкивается турпредприятие в рыночной экономике?
2. Что понимается под детерминантами конкурентного преимущества страны?
3. В чем состоят конкурентные преимущества отрасли туризма, каковы ее показатели и движущие силы развития?
4. Какое число движущих сил отрасли существует и может быть доминантным для отрасли туризма?
5. Каковы составляющие анализа окружающей среды турфирмы?
6. В чем заключаются сущность и назначение анализа внутренней среды организации?
7. Какие факторы учитываются при анализе внутренней среды организации?
8. Что представляет собой SWOT-анализ? Каковы способы его проведения?
9. В чем состоят сильные и слабые стороны турфирмы, возможности и угрозы?
10. Какие показатели характеризуют эффективность деятельности фирмы?

Пример SWOT - анализа туристической фирмы:

SWOT-анализ (SWOT – аббревиатура от слов strong (сильный), worth (слабый), opportunities (возможности), threat (страх))

Сильные стороны фирмы:

1. Наличие необходимых финансовых ресурсов.
2. Умение профессионально вести конкурентную борьбу.
3. Статус признанного лидера.
4. Полное использование технологического и маркетингового эффекта масштаба.
5. Наличие собственных технологий и стандартов.
6. Относительно низкие затраты.
7. Эффективная реклама.
8. Надежный и профессиональный менеджмент.
9. Эффективные производственные мощности.

10. Наличие потребности в услугах фирмы на потребительском рынке.

Слабые стороны фирмы:

1. Отсутствие четкой стратегии.
2. Устаревшие производственные мощности.
3. Низкая прибыльность.
4. Отсутствие навыков и профессионализма у работников предприятия.
5. Противоречия между элементами корпоративной культуры со стороны различных отделов.
6. Отставание в научно-исследовательских разработках.
7. Узкая продуктовая линия.
8. Неблагоприятный имидж фирмы на рынке.
9. Слабые каналы сбыта.
10. Высокие по отношению к конкурентам издержки производства.
11. Отсутствие финансовых и материальных ресурсов.

Возможности фирмы:

1. Обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок, расширение продуктовой линии.
2. Диверсификация услуг, вертикальная и горизонтальная интеграции.
3. Падение торговых барьеров.
4. Благодушные конкуренты.
5. Увеличение темпов роста рынка.

Угрозы фирме:

1. Вхождение на рынок сильного конкурента.
2. Рост продаж товаров-заменителей.
3. Снижение темпов роста рынка.
4. Неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют.
5. Лоббирование.
6. Спад в экономике.
7. Изменения во вкусах потребителей.
8. Неблагоприятная демографическая ситуация.

Литература

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.

3. Володькина, М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – Киев: Знання-пресс, 2002. – 149 с.
4. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 1999.
5. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

Тема 2. Кадровый аспект в стратегическом управлении

1. Формирование менеджера нового типа.
2. Проблемы управления деловой карьерой.
3. Перспективы совершенствования управленческих навыков.
4. Мотивация деятельности менеджера.

Литература:

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимов, Н.И. Малышев. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 187 с.
3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект пресс, 2002. – 415 с.
4. Ильина, Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2002.
5. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. – Минск: ООО «Новое знание», 2001.
6. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.
7. Ополченев, И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции / И.И. Ополченев. – М.: Советский спорт, 2003.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Тема 1. Сущность и принципы стратегического управления фирмой

1. Как вы представляете себе двойную ответственность туристской организации?
2. Почему, по вашему мнению, туристская организация имеет неясные и трудноизмеримые цели в своей деятельности?
3. Какие, на ваш взгляд, рычаги должна использовать туристская организация для того, чтобы уравновесить интересы всех участников туристского предложения и туристов?
4. В чем специфика туристского продукта?
5. Какие специфические явления в туризме создают так называемые «внешние эффекты» туристского продукта?
6. Поясните следующую мысль: «Спрос на туристские услуги как особенность туризма».
7. В чем суть комплексности туристского предложения?
8. Выделите основные специфические черты, характерные для управления любым туристским предприятием.

Тема 2. Стратегии поведения фирмы в условиях конкуренции

1. Какие виды стратегий фирм существуют и по каким признакам они различаются?
2. Какие стратегии используются на разных этапах жизненного цикла организации?
3. Какова сущность и в чем заключаются основные отличия эффекта масштаба и эффекта освоения? Какова их роль в стратегическом управлении?
4. Какие стратегии относятся к базовым в условиях конкуренции?
5. В чем состоят преимущества и ограничения стратегии минимизации издержек?
6. Чем отличается стратегия дифференциации? Какие имеются ее разновидности?
7. В чем сущность и отличие стратегии фокусирования от стратегии инновации?
8. Чем характеризуются портфельные стратегии?
9. В чем состоит сущность стратегий диверсификации и вертикальной интеграции?
10. Что понимается под стратегическими соответствиями и каковы их разновидности?
11. Какие функциональные стратегии существуют? Каковы условия использования наступательных и оборонительных стратегий?
12. Чем отличаются стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции?

13. Как формируется портфель стратегий?

Тема 3. Реализация стратегий

1. Что понимается под стратегией фирмы?
2. Какие главные компоненты затрагивает стратегия в сфере турбизнеса?
3. Каким образом связаны стратегический маркетинг, стратегическое планирование и стратегическое управление?
4. Что характерно для различных этапов развития стратегического менеджмента?
5. В чем заключается специфика отрасли туризма как сферы стратегического управления?
6. Из чего состоит цикл стратегического управления?
7. Что понимается под миссией фирмы и как она формулируется?
8. Что понимается под стратегической сферой бизнеса?
9. Какие правила используются при формулировании бизнеса фирмы в сфере туризма?
10. Как формируется структура целей фирмы и как она связана с ее миссией?
11. Какие уровни стратегий могут присутствовать в организации?
12. Какие из них характерны для турфирмы?

Тема 4. Кадровый аспект в стратегическом управлении

1. Каковы условия успешной реализации стратегии фирмы?
2. В чем заключаются основные причины неэффективного управления турфирмой?
3. Как влияет организационная структура управления фирмой на реализацию стратегии?
4. Какие виды структур в турбизнесе наиболее перспективны?
5. Какие факторы сдерживают процесс изменений в организации?
6. В чем состоят отличия управления в ситуациях различных типов?
7. Что понимается под организационной культурой турфирмы и чем она определяется?
8. Какие существуют этапы введения изменений в организацию?
9. Что понимается под организационным развитием фирмы?
10. Какова роль менеджеров разных уровней управления в реализации стратегии турфирмы?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СЛУШАТЕЛЕЙ

Тема: Методы, используемые в принятии стратегических решений

Вопросы:

1. Графические методы стратегического управления.
2. Матричные инструменты в стратегическом управлении.
3. Методы оценки и выбора стратегий.
4. Анализ факторов, учитываемых при выборе стратегий.

Задания для самостоятельной работы:

1. Какие графические инструменты используются в стратегическом управлении?
2. Чем отличается процессная схема от потоковой?
3. В чем особенности построения и использования схемы причинно-следственных связей?
4. Какова роль матричных инструментов в стратегическом управлении?
5. Как используются БКГ-матрица?
6. В чем сущность матрицы «General Electric»?
7. В каких ситуациях применяют матрицу Хоуфера?

Литература:

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
3. Володькина, М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – Киев: Знання-пресс, 2002. – 149 с.
4. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 1999.
5. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

Форма контроля: реферат.

Тема: Анализ внешней среды и конкурентных сил в отрасли

Вопросы:

1. Четыре уровня формирования стратегии организации: стратегия корпорации, стратегия однородной группы производства (стратегия бизнеса), функциональные стратегии, оперативные стратегии.

2. Виды конкуренции турпредприятия в рыночной экономике.
3. Анализ отраслевой конкуренции.
4. Оценка конкурентоспособности фирмы.

Задания для самостоятельной работы:

1. С какими видами конкуренции сталкивается турпредприятие в рыночной экономике?
2. Что представляет собой модель национального ромба и для чего она используется?
3. Что понимается под детерминантами конкурентного преимущества?
4. Каковы составляющие анализа окружающей среды турфирмы?
5. В чем сущность модели пяти сил конкуренции?
6. Как строится карта стратегических групп?

Литература:

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Богданов, Е.И. Планирование на предприятиях туризма / Е.И. Богданов. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003.
3. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. – Минск: ООО «Новое знание», 2001.
4. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 1999.
5. Ополченев, И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции / И.И. Ополченев. – М.: Советский спорт, 2003.
6. Ревинский, И.А. Поведение фирмы на рынке услуг / И.А. Ревинский. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2001.
7. Ушаков, Д.С. Развитие современного туристического рынка / Д.С. Ушаков. – М.: ИНИОН РАН, 2004.

Форма контроля: реферат.

Тема: Анализ внутренней среды организации

Вопросы:

1. Порядок и методы оценки текущего состояния туристской фирмы.
2. Анализ использования потенциала организации.
3. SWOT-анализ.
4. Структурный и функциональные подходы при определении положения фирмы в условиях конкуренции.

Задания для самостоятельной работы:

1. В чем заключается сущность и назначение анализа внутренней среды организации?

2. Какие составляющие и показатели используются при оценке текущей стратегии?
3. Что представляет собой SWOT-анализ?
4. Какие методы используются для оценки конкурентоспособности фирмы?
5. Как определяется конкурентный статус фирмы?
6. Что понимается под ключевыми факторами успеха?

Литература:

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Богданов, Е.И. Планирование на предприятиях туризма / Е.И. Богданов. – СПб.: Бизнес - пресса, 2003.
3. Ильина, Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. – Минск: ООО «Новое знание», 2001.
5. Ополченев, И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции / И.И. Ополченев. – М.: Советский спорт, 2003.
6. Ревинский, И.А. Поведение фирмы на рынке услуг / И.А. Ревинский. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2001.
7. Ушаков, Д.С. Развитие современного туристического рынка / Д.С. Ушаков. – М.: ИНИОН РАН, 2004.

Форма контроля: реферат.

Тема: Конкурентоспособность туристской фирмы и ключевые факторы ее успеха

Вопросы:

1. Анализ конкуренции. Движущие силы.
2. Конкурентное положение основных компаний или стратегических групп. Анализ конкурента.
3. Основные факторы успеха. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность.
4. Периодический анализ отрасли и конкуренции.

Задания для самостоятельной работы:

1. Какие методы используются для оценки конкурентоспособности фирмы?
2. Как определяется конкурентный статус фирмы?
3. Что понимается под ключевыми факторами успеха?

4. Какие виды стратегий фирм существуют, и по каким признакам они различаются?
5. Какое значение мониторинга деловой среды компании для создания стратегии, соответствующей внешней ситуации.

Литература:

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимов, Н.И. Малышев. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 187 с.
3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект пресс, 2002. – 415 с.
4. Ильина, Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2002.
5. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. – Минск: ООО «Новое знание», 2001.
6. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.
7. Ополченков, И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции / И.И. Ополченков. – М.: Советский спорт, 2003.

Форма контроля: реферат.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Туризм как объект менеджмента.
2. Стратегия и ее компоненты.
3. Стратегический подход к управлению: цели, задачи, преимущества.
4. Определение миссии и целей туристической фирмы.
5. Виды стратегий. Классификация стратегий конкуренции.
6. Формирование портфеля стратегий.
7. Стратегические соответствия.
8. Особенности и возможности изменения организационных структур.
9. Процесс организационного развития.
10. План реализации стратегии.
11. Оценка эффективности стратегий.
12. Четыре уровня формирования стратегии организации.
13. Виды конкуренции турпредприятия в рыночной экономике.
14. Анализ отраслевой конкуренции.
15. Оценка конкурентоспособности фирмы.
16. Порядок и методы оценки текущего состояния туристской фирмы.
17. Анализ использования потенциала организации.
18. SWOT-анализ.
19. Структурный и функциональные подходы при определении положения фирмы в условиях конкуренции.
20. Ключевые факторы успеха в конкуренции. Особенности ключевых факторов успеха в сфере туризма.
21. Методы, используемые в принятии стратегических решений.
22. Графические методы стратегического управления.
23. Матричные инструменты в стратегическом управлении.
24. Методы оценки и выбора стратегий.
25. Анализ факторов, учитываемых при выборе стратегий.
26. Конкурентоспособность туристской фирмы и ключевые факторы ее успеха.
27. Анализ конкуренции. Движущие силы.
28. Конкурентное положение основных компаний или стратегических групп. Анализ конкурента.
29. Основные факторы успеха. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность.
30. Периодический анализ отрасли и конкуренции.
31. Кадровый аспект в стратегическом управлении.
32. Формирование менеджера нового типа.
33. Проблемы управления деловой карьерой.
34. Перспективы совершенствования управленческих навыков.
35. Мотивация деятельности менеджера.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Базовые стратегии – пять основополагающих стратегий, определяющих доминирующий способ формирования конкурентных преимуществ у организаций: минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, оперативного реагирования.

Движущие силы отрасли – изменения и тенденции во внешней среде, оказывающие влияние на функционирование всей отрасли.

Диверсификация несвязанная – корпоративная стратегия, предполагающая включение в портфель организации новых сфер бизнеса, имеющих незначительные стратегические соответствия с уже имеющимися.

Диверсификация связанная – корпоративная стратегия, предполагающая включение в портфель организации новых сфер бизнеса, имеющих значительные стратегические соответствия с уже имеющимися.

Долгосрочное планирование – планирование, осуществляемое на основе аппроксимации текущих тенденций.

Инновация радикальная (прорывная) – успешно завершившийся в определенный момент времени процесс создания товаров/технологий, обладающих более высокой конкурентоспособностью/эффективностью по сравнению с существующими аналогами.

Инновация улучшающая – процесс постепенного улучшения параметров существующих товаров/технологий.

Кластер отраслевой – неформальное сообщество отраслевых национальных фирм, способных к взаимному усилению конкурентных преимуществ.

Ключевые факторы успеха в отрасли – параметры, описывающие отраслевые организации и оказывающие наибольшее влияние на величины их конкурентных преимуществ.

Конгломерат – диверсифицированная организация, стратегические соответствия между сферами бизнеса в которой несущественны.

Конкурентное преимущество – интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу организации величина, характеризующая способность последней успешно конкурировать в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Конкурентный потенциал – способность организации сохранять определенный уровень конкурентоспособности в будущем.

Конкурентоспособность организации – способность организации получать удельную прибыль на вложенный капитал не ниже среднеотраслевой за счет преимуществ над конкурентами.

Концерн – диверсифицированная организация, стратегические соответствия между сферами бизнеса в которой значительны.

Корпоративные стратегии – стратегии управления портфелем сфер бизнеса.

Маркетинговый эффект масштаба – снижение удельных затрат на продвижение и сбыт товаров и услуг при возрастании объема реализации (за единицу времени) до определенного значения и их рост при дальнейшем увеличении объема реализации.

Маркетинговый эффект освоения – снижение удельных затрат на продвижение и сбыт при кумулятивном увеличении объема реализованной продукции за счет ряда факторов, таких, как накопление опыта, установление имиджа и т.д.

Миссия организации – наиболее важная, социально ориентированная функция организации (кроме получения прибыли).

Модель национального ромба – модель, предназначенная для изучения и описания процессов становления, развития и заката конкурентоспособных отраслей и кластеров в масштабах национальной экономики.

Модель пяти сил конкуренции – модель, предназначенная для анализа отраслевой конкуренции и рассматривающая пять источников конкуренции: конкуренцию между отраслевыми организациями; конкурентное давление со стороны товаров-заменителей; организации из других отраслей (потенциальные конкуренты); конкурентную силу поставщиков, конкурентную силу потребителей.

Организационное развитие – один из подходов к совершенствованию управления организацией, который может использоваться для внедрения системы стратегического управления в практику организации.

Основные этапы стратегического управления – пять этапов, выделяемых в технологическом цикле: определение миссии организации; разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей; разработка стратегий (формирование портфеля стратегий); реализация стратегии; оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Принцип стратегических кривых – сходные виды функции зависимости удельной себестоимости, доведенной до потребителя продукции от ее объема и функции зависимости емкости сегмента от цены товара.

Производственный эффект:

- масштаба – снижение удельных производственных затрат при возрастании объема производства до определенного значения (за единицу времени) и их рост при дальнейшем увеличении объема производства;
- освоения – снижение удельной себестоимости при кумулятивном увеличении объема произведенной продукции за счет ряда факторов, таких, как накопление опыта, отработка технологических процессов и т.д.

Самообучающаяся организация – организация, в которой непрерывно осуществляется процесс повышения квалификации сотрудников, накапливается и анализируется опыт управления организацией в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды.

Система стратегического управления – совокупность пяти

согласованных между собой компонентов в организации: стратег-лидер; культура; структура; методология стратегического управления; система отбора и обучения персонала.

Стратегическое соответствие – возможность взаимной трансформации сходных статей издержек организаций или проявление эффекта синергии эффективности при функционировании организаций.

Стратегическое управление – технология управления организацией в условиях повышенной нестабильности внешней среды и ее неопределенности.

Стратегия:

- дифференциации – базовая стратегия, подразумевающая достижение конкурентных преимуществ посредством производства дифференцированной продуктовой линии, т.е. обширной номенклатуры продукции с заданным функциональным назначением;

- инноваций – базовая стратегия, подразумевающая достижение конкурентных преимуществ посредством создания радикально новых товаров и/или технологий;

- минимизации издержек – базовая стратегия, при которой конкурентные преимущества достигаются организацией за счет наименьших затрат, базирующихся, как правило, на экономии за счет эффектов;

- оперативного реагирования – базовая стратегия, подразумевающая достижение конкурентных преимуществ посредством особенно быстрого реагирования на изменения конъюнктуры и получения временного статуса монопольного производителя/продавца;

- снятия урожая – стратегия, при которой осуществляются меры по повышению конкурентоспособности организации за счет снижения ее потенциала с целью максимизации получаемой прибыли в краткосрочном периоде;

- фокусирования – базовая стратегия, подразумевающая достижение конкурентного преимущества посредством обслуживания относительно узкого сегмента потребителей или сегмента потребителей со специфическими потребностями.

Технология кластерного управления – технология управления, позволяющая достигать более высокой эффективности управления организацией посредством частичного нивелирования противоречий между нормой управляемости и числом уровней, управляемостью организации и ее гибкостью.

Уровни стратегии в организации – четыре уровня управления стратегией в организации: корпоративный; сферы бизнеса; функциональный; линейный.

Функциональные стратегии – вид стратегий в стратегическом управлении, которые служат для достижения локальных целей и задач и соответствуют внутреннему и внешнему контексту в организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Богалдин-Малых, В.В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного комплекса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы / В.В. Богалдин-Малых. – Воронеж-М.: Изд-во РАО, 2004.
3. Богданов, Е.И. Планирование на предприятиях туризма / Е.И. Богданов. – СПб.: Бизнес - пресса, 2003.
4. Ильина, Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2002.
5. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. – Минск: ООО «Новое знание», 2001.
6. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 1999.
7. Квартальнов, В.А. Практикум по стратегическому менеджменту: учеб. пособие / В.А. Квартальнов. – М.: Советский спорт, 2002. – 136 с.
8. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
9. Ушаков, Д.С. Прикладной туроперейтинг / Д.С. Ушаков. – Ростов: Март, 2004.

Дополнительная

1. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
2. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
3. Володькина, М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – Киев: Знання-пресс, 2002. – 149 с.
4. Здоров, А.Б. Экономика туризма / А.Б. Здоров. – М.: Финансы и статистика, 2004.
5. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
6. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 352 с.
7. Менеджмент туризма: туризм как объект управления: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 302 с.

8. Папирян, Г.А. Экономика туризма / Г.А. Папирян. – М.: Финансы и статистика, 2000.
9. Ревинский, И.А. Поведение фирмы на рынке услуг / И.А. Ревинский. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2001.
10. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2002. – 288 с
12. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
13. Яковлев, Г.А. Экономика и статистика туризма / Г.А. Яковлев. – М., 2004.
14. Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Для самостоятельного изучения

1. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
3. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимов, Н.И. Малышев. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 187 с.
4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект пресс, 2002. – 415 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
6. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.–Новосибирск: ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
7. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.
8. Ополченнов, И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции / И.И. Ополченнов. – М.: Советский спорт, 2003.
9. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.

10. Проурзин, Л.Ю. Туризм как экономический приоритет / Л.Ю. Проурзин. – М., 2003.
11. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе / С.С. Скобкин. – М.: Экономист, 2003.
12. Управление персоналом организации: учебник. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
13. Уткин, Э.А. Стратегическое планирование / Э.А. Уткин. – М., 1999.
14. Ушаков, Д.С. Развитие современного туристического рынка / Д.С. Ушаков. – М.: ИНИОН РАН, 2004.

Учебное издание

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ**

Методические рекомендации

Автор-составитель

ДРОБЫШЕВСКАЯ Ольга Николаевна

Технический редактор	<i>Г.В. Разбоева</i>
Корректор	<i>Л.В. Моложавая</i>
Компьютерный дизайн	<i>Т.Е. Сафранкова</i>

Подписано в печать .2012. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 2,73. Уч.-изд. л. 2,11. Тираж . Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова»
ЛИ № 02330/0494385 от 16.03.2009.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова»
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.