

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАТИВНЫХ НАУК  
Кафедра общественных связей, туризма и гостеприимства

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ТУРИСТСКОГО И  
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

43.03.02 Туризм

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

---

**«Туристский потенциал России развитие и сохранение национальных ценностей»**

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

Стратегический и операционный анализ туристского и гостиничного бизнеса  
Рабочая программа дисциплины *(модуля)*

Составитель(и):

к.э.н., доцент, доцент кафедры ОСТиГ А.И. Мосалёв

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 4 от 06.12.24 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка .....	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2.	Структура дисциплины .....	5
3.	Содержание дисциплины .....	5
4.	Образовательные технологии .....	8
5.	Оценка планируемых результатов обучения .....	9
5.1	Система оценивания .....	9
5.2	Критерии выставления оценки по дисциплине .....	9
5.3	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	10
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	13
6.1	Список источников и литературы .....	13
6.2	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ...	14
6.3	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	14
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	14
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	15
9.	Методические материалы .....	16
9.1	Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий .....	16
9.2	Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....	18
9.3	Иные материалы .....	21
	Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	22

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование комплексных знаний об использовании основных инструментов стратегического и операционного анализа и их применения при решении стратегических задач в туризме.

Задачи дисциплины:

- овладение основами стратегического менеджмента в туризме и методологией его познания в туристической индустрии;
- знание различных систем организации стратегического управления туристскими проектами, их элементов и основных проблем;
- умение оперировать основными категориями стратегического менеджмента и видеть их взаимосвязь в туризме и смежных отраслях;
- изучение, используемых в практике методов управления организацией туристской сферы, применение приобретенных знаний на практике.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 - Владеет теоретическими основами проектирования, готовность к применению основных методов проектирования в туризме	ПК-1.2 - Оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта	Знать: типологию инструментов стратегического и операционного анализа Уметь: проводить исследование изменений внешней среды и внутренней среды методами стратегического и операционного анализа Владеть: методами стратегического анализа ресурсов, способностей и компетенций
ПК-4 - Способен организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства	ПК-4.2 - Осуществляет руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации	Знать: аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений Уметь: выявлять ключевые факторы успеха Владеть: Методами комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем;
ПК-5 - Способен рассчитать и проанализировать затраты деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать	ПК-5.3 - Участвует в разработке текущих и перспективных планов реализации туристских продуктов, изучением обслуживаемых направлений и объемов оказываемых услуг	Знать: концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга; правила формирования показателей для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности; системы сбалансированных показателей

управленческое решение		Уметь: формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями Владеть: навыками применения на практике современных аналитических инструментариев для решения задач при изучении операционной деятельности предприятий туризма
------------------------	--	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) «Стратегический и операционный анализ туристского и гостиничного бизнеса» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

Для освоения дисциплины (модуля) необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Менеджмент, Технологии продаж в индустрии туризма, Организационно-управленческая практика.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Предпринимательство и инновации в индустрии туризма и гостеприимства, Управление эффективностью и конкурентоспособностью туристского продукта.

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

#### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
6	Лекции	18
6	Семинары	24
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений в туризме	Роль анализа при выработке стратегии. Стратегические цели. Взаимосвязь с видением, ценностями компании. Ценность во взаимоотношениях со стейкхолдерами. От ценности к созданию стоимости. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Формулирование стратегии: набор

		альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Типология инструментов стратегического анализа
2	Обоснование стратегических решений	Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы обработки данных. Качественные методы обработки данных. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. Реальные опционы.
3	Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и других факторов, расширение традиционных моделей анализа. Анализ туротрасли. Границы туристской индустрии. Оценка привлекательности туристической индустрии. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.
4	Анализ внутренней среды	Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. Эволюция типологии конкурентных стратегий. Концепции стратегического позиционирования

		<p>компания М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров</p>
5	Анализ конкурентного преимущества	<p>Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE анализ). Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и</p>

		<p>диагностике. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исикава</p>
6	Стратегический портфельный анализ	<p>Особенности стратегий для многопродуктовых, туристских компаний. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сценарии развития бизнес-портфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности туристской индустрии и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла туристской индустрии на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.</p>
7	Содержание и информационное обеспечение операционного анализа	<p>Операционный анализ как одно из направлений управленческого анализа и его связь с анализом бизнеса. Содержание и назначение операционного анализа. Практическое значение результатов операционного анализа в управлении процессами логистики, закупки, производства и продаж. Допущения при проведении операционного анализа. Требования к информационному обеспечению операционного анализа. Задачи создания информационной базы операционного анализа. Характеристика нормативно-методического регулирования информационного обеспечения операционного анализа. Характеристика видов отчетности, используемой в операционном анализе</p>
8	Основные аналитические модели и показатели операционной деятельности туристского предприятия	<p>Сбалансированная система показателей операционного анализа. Дисконтированный поток денежных средств. Прогноз денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов. Анализ в системе бюджетирования. Составление и анализ бюджетов операционной деятельности. Анализ рисков и вознаграждений. Анализ основных причин/анализ Парето. Шесть шляп мышления. Карта потока создания ценности. Уровень шести сигм. Уровень производственных потерь. Логистический цикл. Полнота и своевременность поставок.</p>

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	30 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	10 баллов
- контрольная работа (темы 1-4)	10 баллов	10 баллов
- контрольная работа (темы 4-8)	10 баллов	10 баллов
Промежуточная аттестация –зачёт с оценкой		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	хорошо/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Вопросы для зачёта с оценкой

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа.
2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.
5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.
6. Реальные опционы.
7. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.
8. Анализ туротрасли. Границы туристской индустрии. Оценка привлекательности сферы туризма.
9. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
10. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
11. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
12. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
13. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
14. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.

15. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.

16. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.

17. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

18. Анализ динамических способностей компании

19. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.

20. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.

21. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

22. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.

23. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.

24. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний конкурентов.

25. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE анализ).

26. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.

27. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исикава.

28. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.

29. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.

30. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.

31. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.

32. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.

33. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

34. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании

35. Анализ основных причин/анализ Парето

36. Внешние факторы (независящие от деятельности организации), влияющие на величину прибыли (убытка) туристской организации

37. Внутренние факторы (зависящие от деятельности организации), влияющие на величину прибыли (убытка) туристской организации.

38. Сбалансированная система показателей операционного анализа

39. Сущность модели «Шесть шляп мышления»

40. Характеристика видов отчетности, используемой в операционном анализе.

### **Контрольные работы**

Задание 1.

Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах, на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.

2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.

3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого: - определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные, тесно коррелирующие друг с другом) - постройте матрицу сегментации (например таблицу).

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам

- определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте

- выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.

5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера:

- нынешняя стратегия конкурентов;

- цели конкурентов;

- предпосылки конкурентов относительно отрасли;

- ресурсы и способности конкурента.

6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

Задание 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций.

Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли.

Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;

- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;

- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.

2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.

3. Оцените, насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:

- как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее

- как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?

5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).

6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.

7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.

8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

#### Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

#### Задание 5

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.
4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

##### Основные

Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394- 01749-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&i d=453363>

Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 167 с. — (Серия : Бакалавр Академический курс). <https://www.biblioonline.ru/book/BDFF2BE7-104B-44E1- 95B8-443B2AC121E7>

Профессиональный стандарт «Экскурсовод (гид)»  
<https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2024>

##### Дополнительные

Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431932>

Сазонов, И.Л. Внешняя среда и корпоративная культура / И.Л. Сазонов. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 114 с. - ISBN 978-5-504-00440-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&i d=139658>

#### Литература

##### Основная

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский - Москва: Инфра-М, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=354413> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст: электронный.

Дополнительная

3. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров : монография / И.В. Ивашковская. — Москва : ИНФРА-М, 2019. - 430 с. — (Научная мысль). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=341112> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст : электронный. 4. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. - Москва: ИнфраМ, 2013. - 320 с. — Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=27146> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст: электронный. 5. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : монография / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 108 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/2378](http://www.dx.doi.org/10.12737/2378). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=329720> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст : электронный. 6. Гордеева О. Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления : монография. — Москва: ИНФРА-М, 2019. - 136 с. — (Научная мысль). - [www.dx.doi.org/10.12737/5987](http://www.dx.doi.org/10.12737/5987). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355440> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст : электронный.

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

<https://edu.russia.travel/training-activities.html>

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

Cambridge University Press

ProQuest Dissertation & Theses Global

SAGE Journals

Taylor and Francis

JSTOR

## 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс

2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA SE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий

Тема 1 Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений

Вопросы для обсуждения:

1. Роль анализа при выработке стратегии.
2. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости.
3. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных

Тема 2 Обоснование стратегических решений

Вопросы для обсуждения:

1. Доказательства и методы доказывания. Источники данных.
2. Количественные методы и качественные методы обработки данных.
3. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.

Тема 3 Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды.
2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.
3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.
4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха.
5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев.

Тема 4 Анализ внутренней среды.

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.
2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.
4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.

### Тема 5 Анализ конкурентного преимущества

Вопросы для обсуждения:

1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.
2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.
3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа.
4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.
5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон».
6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC.
7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний–конкурентов

### Тема 6 Стратегический портфельный анализ

Вопросы для обсуждения:

1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании.
2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.
3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода.

### Тема 7 Содержание и информационное обеспечение операционного анализа

Вопросы для обсуждения:

- Операционный анализ как одно из направлений управленческого анализа и его связь с анализом бизнеса.
- Содержание и назначение операционного анализа.
- Практическое значение результатов операционного анализа в управлении процессами логистики, закупки, производства и продаж.
- Допущения при проведении операционного анализа.
- Требования к информационному обеспечению операционного анализа.
- Задачи создания информационной базы операционного анализа.
- Характеристика нормативно-методического регулирования информационного обеспечения операционного анализа.
- Характеристика видов отчетности, используемой в операционном анализе

### Тема 8 Основные аналитические модели и показатели операционной деятельности туристского предприятия

Вопросы для обсуждения:

- Анализ дисконтированных потоков денежных средств. Прогноз денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов.
- Анализ в системе бюджетирования. Составление и анализ бюджетов операционной деятельности.
- Шесть шляп мышления
- Карта потока создания ценности.

Показатели операционной деятельности экономического субъекта  
Основные бизнес-модели операционной деятельности

Материально-техническое обеспечение занятия:

Компьютер с выходом в интернет.

Устройство вывода изображения.

Звуковые колонки.

## 9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Требования к выполнению письменных работ: введение, основная часть, список литературы. Работа оформляется в соответствии с общими требованиями к оформлению письменных работ в РГГУ: <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1648>.

Распределение тем презентации между студентами и консультирование обучаемых по выполнению письменной работы осуществляется также как и по реферату.

Приступая к подготовке работы в виде электронной презентации необходимо исходить из целей презентации и условий ее прочтения, как правило, такую работу обучаемые представляют преподавателю на проверку по электронной почте, что исключает возможность дополнительных комментариев и пояснений к представленному материалу. В данной учебной дисциплине в презентации важно показать основные ресурсы для развития туризма, а также созданные на этих ресурсах туристские центры, курорты и крупные туристские маршруты.

По согласованию с преподавателем, материалы письменной работы и презентации студент может представить на CD/DVD-диске (USB флэш-диске).

Электронные презентации выполняются в программе MS PowerPoint в виде слайдов в следующем порядке:

- титульный лист с заголовком темы и автором исполнения презентации;
- план презентации (5-6 пунктов - это максимум);
- основная часть (не более 10 слайдов);
- заключение (вывод);

Общие требования к стилевому оформлению презентации:

- дизайн должен быть простым и лаконичным;
- основная цель - читаемость, а не субъективная красота. При этом не надо впадать в другую крайность и писать на белых листах черными буквами - не у всех это получается стильно;

- цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов;
- всегда должно быть два типа слайдов: для титульных, планов и т.п. и для основного текста;

- размер шрифта должен быть: 24-54 пункта (заголовок), 18-36 пунктов (обычный текст);

- текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения на слайдах таких презентаций используются только при цитировании. При необходимости, в поле «Заметки к слайдам» можно привести краткие комментарии или пояснения.

- каждый слайд должен иметь заголовок;
- все слайды должны быть выдержаны в одном стиле;
- на каждом слайде должно быть не более трех иллюстраций;
- слайды должны быть пронумерованы с указанием общего количества слайдов;
- использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись. Обычно анимация используется для привлечения внимания слушателей (например, последовательное появление элементов диаграммы).

- списки на слайдах не должны включать более 5-7 элементов. Если элементов списка все-таки больше, их лучше расположить в две колонки. В таблицах не должно быть более

четырёх строк и четырёх столбцов - в противном случае данные в таблице будут очень мелкими и трудно различимыми.

### **Требования к контрольной работе**

Контрольная работа представляет собой один из видов самостоятельной работы обучающихся. По сути – это изложение ответов на определенные теоретические вопросы по учебной дисциплине, а также решение практических задач. Контрольные проводятся для того, чтобы развить у обучающихся способности к анализу научной и учебной литературы, умение обобщать, систематизировать и оценивать практический и научный материал, укреплять навыки овладения понятиями определенной науки и т. д. При оценке контрольной преподаватель руководствуются следующими критериями:

- работа была выполнена автором самостоятельно;
- обучающийся подобрал достаточный список литературы, которая необходима для осмысления темы контрольной;
- автор сумел составить логически обоснованный план, который соответствует поставленным задачам и сформулированной цели;
- обучающийся анализирует материал;
- контрольная работа отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности;
- обучающийся сумел обосновать свою точку зрения;
- контрольная работа соответствует всем требованиям по оформлению;
- автор защитил контрольную и успешно ответил на все вопросы преподавателя.

Контрольная работа, выполненная небрежно, не по своему варианту, без соблюдения правил, предъявляемых к ее оформлению, возвращается без проверки с указанием причин, которые доводятся до обучающегося. В этом случае контрольная работа выполняется повторно.

При выявлении заданий, выполненных несамостоятельно, преподаватель вправе провести защиту студентами своих работ. По результатам защиты преподаватель выносит решение либо о зачете контрольной работы, либо об ее возврате с изменением варианта. Защита контрольной работы предполагает свободное владение студентом материалом, изложенным в работе и хорошее знание учебной литературы, использованной при написании.

Задания:

Задание 1.

Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах, на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.

2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.

3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого: - определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные, тесно коррелирующие друг с другом) - постройте матрицу сегментации (например таблицу).

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам

- определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте

- выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.

5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера:

- нынешняя стратегия конкурентов;

- цели конкурентов;
- предпосылки конкурентов относительно отрасли;
- ресурсы и способности конкурента.

6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

#### Задание 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций.

Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли.

Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

#### Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените, насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
  - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
  - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?
5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

#### Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

**Задание 5**

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.

2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.

3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.

4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?

5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

**9.3 Иные материалы**

Не предусмотрено.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина (модуль) реализуется на факультете востоковедения и социально-коммуникативных наук кафедрой общественных связей, туризма и гостеприимства.

Цель дисциплины – формирование комплексных знаний об использовании основных инструментов стратегического и операционного анализа и их применения при решении стратегических задач в туризме.

Задачи дисциплины:

- овладение основами стратегического менеджмента в туризме и методологией его познания в туристической индустрии;
- знание различных систем организации стратегического управления туристскими проектами, их элементов и основных проблем;
- умение оперировать основными категориями стратегического менеджмента и видеть их взаимосвязь в туризме и смежных отраслях;
- изучение, используемых в практике методов управления организацией туристской сферы, применение приобретенных знаний на практике.

Дисциплина (модуль) направлена на формирование следующих компетенций:

- ПК-1.2 - Оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта
- ПК-4.2 - Осуществляет руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации
- ПК-5.3 - Участвует в разработке текущих и перспективных планов реализации туристских продуктов, изучением обслуживаемых направлений и объемов оказываемых услуг

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

- Знать: типологию инструментов стратегического и операционного анализа
- Уметь: проводить исследование изменений внешней среды и внутренней среды методами стратегического и операционного анализа
- Владеть: методами стратегического анализа ресурсов, способностей и компетенций

По дисциплине (модулю) предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачёта с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.