

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горно-Алтайский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

**Стратегический менеджмент в туризме**  
рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Учебный план 43.03.02\_2020\_830.plx  
43.03.02 Туризм  
Менеджмент туризма

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144  
в том числе: Виды контроля в семестрах:  
экзамены 8  
аудиторные занятия 44  
самостоятельная работа 63,1  
часов на контроль 34,75

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
	Неделя		7 5/6	
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	18	18	18	18
Практические	26	26	26	26
Консультации (для студента)	0,9	0,9	0,9	0,9
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,25	0,25	0,25	0,25
Консультации перед экзаменом	1	1	1	1
Итого ауд.	44	44	44	44
Контактная работа	46,15	46,15	46,15	46,15
Сам. работа	63,1	63,1	63,1	63,1
Часы на контроль	34,75	34,75	34,75	34,75
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

к.э.н., декан ЭЮФ, Газукина Ю.Г.



Рабочая программа дисциплины

**Стратегический менеджмент в туризме**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 43.03.02 Туризм (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 08.06.2017г. №516)

составлена на основании учебного плана:

43.03.02 Туризм

утвержденного учёным советом вуза от 30.01.2020 протокол № 1.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

**кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 21.05.2020 протокол № 10

Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна



---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2021-2022 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2021 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022-2023 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2022 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 02 июня 2023 г. № 11  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024-2025 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2024 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

**1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	<i>Цели:</i> Формирование системы знаний, умений и навыков, необходимых для разработки стратегии в сфере туризма, разработки конкретных стратегических решений, позволяющих адекватно реагировать на изменения организационной среды в туризме.
1.2	<i>Задачи:</i> -представить современную теорию стратегического менеджмента, базирующуюся на достижениях и традициях мировой науки, культуры и практики -развить способности идентификации стратегических проблем формирования возможных стратегий роста туризма; -охарактеризовать организационные аспекты роста эффективности управления туризмом с акцентом на необходимость разработки организационного механизма взаимодействия и сотрудничества в реализации управленческих решений; -сформировать навыки идентификации проблем и определения путей повышения доходности туризма, что является чрезвычайно актуальным для современного состояния отечественного туризма; -охарактеризовать направления повышения уровня делового администрирования в туризме путем формирования менеджеров новой формации, целенаправленного управления деловой карьерой; -представить современную концепцию управления жизненным циклом туристского продукта на основе маркетингового планирования; -представить особая роль технологических инноваций, новых информационных технологий, исследований и разработок в стратегическом развитии туризма.

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП**

Цикл (раздел) ООП:	
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Налоги и налогообложение в туристском и гостиничном бизнесе
2.1.2	Менеджмент в туризме
2.1.3	Конкурентоспособность туристского предприятия
2.1.4	Междисциплинарный проект "Повышение конкурентоспособности предприятия"
2.1.5	Принятие управленческих решений в туризме
2.1.6	Финансовый менеджмент в туризме
2.1.7	Маркетинг в туризме
2.1.8	Стандартизация и управление качеством услуг в сфере туризма
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
2.2.2	Организационно-управленческая практика

**3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**ПК-5: Способен рассчитывать и анализировать затраты деятельности организации туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывая эффективные управленческие решения**

**ИД-1.ПК-5: Осуществляет подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности**

Знать:

- закономерности функционирования современной индустрии туризма на макро- и микроуровне;
- основные особенности развития индустрии туризма, ее институциональную структуру, направления политики государства по развитию сферы туризма;

уметь:

- анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях в туристской индустрии, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей в индустрии туризма;
- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных задач деятельности туристского предприятия;
- осуществлять выбор инструментальных средств для обработки данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду туристского предприятия для разработки стратегического плана;
- осуществлять поиск, обработку и анализ необходимой информации для разработки стратегического плана.

владеть:

- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих процессы и явления в туризме на микро- и макроуровне.
<b>ИД-2.ПК-5: Осуществляет руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации.</b>
<b>ИД-3.ПК-5: Участвует в разработке текущих и перспективных планов реализации туристских продуктов, изучением обслуживаемых направлений и объемов оказываемых услуг</b>
Знать: - сущность, принципы и этапы стратегического планирования; - методы стратегического планирования; - виды и характеристики стратегии и стратегических альтернатив и порядок их разработки; - основные показатели стратегического плана; - особенности и содержание процесса реализации стратегии; уметь: - формулировать миссию и стратегические цели туристского предприятия; - определять и разрабатывать стратегические альтернативы; - рассчитывать и анализировать показатели стратегического плана туристского предприятия. владеть: - современными методиками расчета и анализа показателей стратегического плана туристского предприятия.
<b>ПК-6: Способен разрабатывать и применять технологии обслуживания туристов с использованием технологических и информационно-коммуникативных технологий</b>
<b>ИД-1.ПК-6: Вырабатывает управленческие решения на основе результатов анализа деятельности туристского предприятия и предпочтений потребителя</b>
<b>ИД-3.ПК-6: Участвует в разработке текущих и перспективных планов реализации туристских продуктов, изучением обслуживаемых направлений и объемов оказываемых услуг</b>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетен-ции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Сущность стратегического управления						

1.1	<p>Роль и место стратегического менеджмента в системе управленческих наук. Преимущества стратегического подхода к управлению туристическими предприятиями. Понятие стратегии. Разработка стратегии как задача определения направления развития предприятия. Отличительные черты стратегического управления, выделенные И. Ансоффом. Правила для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности: ориентир и задание; стратегия бизнеса; организационная концепция; основные оперативные приемы. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления туристическими предприятиями. Технология стратегического управления. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений. Эффективность стратегического менеджмента. Основные принципы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Стратегические проблемы развития туристского предприятия. /Лек/</p>	8	4	ИД-1.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
-----	---	---	---	-----------	------------------	---	--

1.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте такие понятия как стратегия и тактика. В чем основные различия этих понятий? В чем эти понятия соприкасаются?</li> <li>2. Как Вы считаете, почему российские управляющие в сегодняшней переходной экономике уделяют недостаточное внимание вопросам стратегического управления?</li> <li>3. Для чего необходимо стратегическое управление туристским предприятиям?</li> <li>4. Каковы основные этапы стратегического управления?</li> <li>5. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?</li> <li>6. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских туристских предприятий.</li> <li>7. Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?</li> <li>8. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?</li> <li>9. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии? /Пр/</li> </ol>	8	2	ИД-1.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
1.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам</li> <li>2. Подготовка к промежуточному тестированию /Ср/</li> </ol>	8	6	ИД-1.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 2. Миссия и стратегические цели</b>						
2.1	<p>Формулирование миссии и стратегических целей. Значение миссии. Этапы целеполагания. Требования к системе целей SMART. Система сбалансированных показателей BSC. Построение карты сбалансированных целей. /Лек/</p>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

2.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подумайте, почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?</li> <li>2. В чем общий смысл цели организации? Дайте одно из наиболее запомнившихся определений стратегической цели.</li> <li>3. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?</li> <li>4. Прохождение каких фаз предполагает процесс установления целей?</li> </ol> <p>Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка миссии туристской фирмы</li> <li>2. Построение карты сбалансированных целей по технологии BSC. /Пр/</li> </ol>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
2.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам</li> <li>2. Подготовка к промежуточному тестированию</li> <li>3. Сбор информации о туристской фирме для разработки проекта: стратегический план развития туристской фирмы /Ср/</li> </ol>	8	8	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 3. Стратегический анализ</b>						
3.1	<p>Понятие внешней деловой окружающей среды. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. Способы наблюдения. Анализ общей (дальней) окружающей среды. PEST – анализ: политический, экономический, социокультурный, технологический. Анализ специфической (ближней) окружающей среды. Концепция стратегических групп. Понятие конкурентного преимущества. Основные теории конкурентного преимущества. Детерминанты «национального ромба», формирующие конкурентную среду, в которой действует фирма. Конкурентный статус фирмы. Внутренняя среда и потенциал фирмы. Показатели эффективности использования ресурсов. Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. Методика SWOT-анализа. Оценка силы конкурентной позиции фирмы. /Лек/</p>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

3.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?</li> <li>2. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?</li> <li>3. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность PEST-анализа?</li> <li>4. Какие факторы макросреды необходимо учитывать при составлении стратегического плана фирмы? От чего зависит выбор тех или иных факторов?</li> <li>5. Охарактеризуйте, какое влияние ближнее окружение оказывает на формирование и реализацию стратегии фирмы.</li> <li>6. Что такое «Контактные аудитории»? Какое влияние они оказывают на организацию?</li> <li>7. В чем проявляется угроза со стороны товаров-субститутов? Какая из сил, по Вашему мнению, сильнее: угроза со стороны товаров-субститутов или угроза появления новых конкурентов?</li> <li>8. Приведите примеры движущих сил рынка, их типов, сути их действия.</li> <li>9. Приведите примеры предпочтения ухода с рынка перед дальнейшей конкурентной борьбой.</li> <li>10. Почему считается, что борьба между конкурирующими фирмами является стратегическим процессом?</li> <li>11. Определите факторы, формирующие конкурентное преимущество фирмы.</li> <li>12. Охарактеризуйте силу конкурентной борьбы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в зарождающихся и быстро растущих отраслях;</li> <li>• в зрелых отраслях;</li> <li>• в застойных и затухающих отраслях;</li> <li>• в фрагментированных отраслях;</li> <li>• на международных рынках.</li> </ul> </li> <li>13. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и его проблемами.</li> <li>14. Какие типы проблем выделяются на фирмах? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики туристских предприятий. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.</li> <li>15. Что определяют ключевые факторы успеха фирмы? Какие КФУ вы знаете?</li> <li>16. По каким критериям проводится анализ микроокружения?</li> <li>17. В чем суть управленческого анализа? Как он относится к SWOT-анализу?</li> </ol> <p>Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте туристскую</li> </ol>	8	8	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
-----	---	---	---	------------------------	------------------	---	--

	<p>индустрию республики Алтай</p> <p>2. Проведите PEST-анализ</p> <p>3. Постройте карту стратегических групп конкурентов</p> <p>4. Проведите анализ конкуренции по модели "5 сил конкуренции" М. Портера</p> <p>5. Проведите анализ внутренней среды рассматриваемой фирмы</p> <p>6. Проведите SWOT-анализ</p> <p>Промежуточное тестирования /Пр/</p>						
3.3	<p>1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам</p> <p>2. Подготовка к промежуточному тестированию.</p> <p>3. Сбор материала для анализа внешней среды фирмы /Ср/</p>	8	10,1	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 4. Стратегия фирмы, их сущность и классификация</b>						
4.1	<p>Ключевые характеристики эффективной стратегии. Классификационные признаки стратегии. Базовые стратегии: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия. Направлении стратегии роста: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный. Стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования стратегия инноваций, стратегия синергизма. Стратегия поведения в конкурентной среде: лидер рынка, позиция бросающего вызов рыночному окружению, позиция последователя, позиция знающего свое место на рынке. Отраслевые стратегии: стадии зарождения отрасли, стадии зрелости, стадии спада. Портфельные стратегии: модифицированная матрица бостонской консультационной группы, матрица Игоря Ансоффа. Функциональные стратегии: товарно-маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, стратегия внешней экономической деятельности, стратегия научно-технического развития. /Лек/</p>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

4.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укажите требования к стратегии.</li> <li>2. Назовите классификационные признаки стратегий. Какие сложности можно отметить при проведении классификации стратегий?</li> <li>3. Раскройте сущность базовых стратегий.</li> <li>4. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.</li> <li>5. Какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной отраслевой стратегии?</li> <li>6. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?</li> <li>7. Что лежит в основе глобальных стратегий?</li> <li>8. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.</li> <li>9. Какие примеры из российской практики туристских предприятий вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?</li> </ol> <p>Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте базовую, отраслевую и портфельные стратегии для рассматриваемой фирмы</li> </ol> /Пр/	8	6	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
4.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам</li> <li>2. Подготовка к промежуточному тестированию.</li> <li>3. Сбор материала для разработки базовой, отраслевой и портфельных стратегий /Ср/</li> </ol>	8	8	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 5. Стратегическая сегментация</b>						

5.1	Сегмент рынка как совокупность потребителей однотипного продукта. Понятие стратегической зоны хозяйствования. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования: параметры, перспективы, определяющие факторы. Зоны стратегических ресурсов. Проблемы формирования стратегических ресурсов. Формулирование ресурсной стратегии предприятия. Группы стратегического влияния. Внешние группы влияния: потребители, общественные организации, правительство. Внутренние группы влияния: рабочие, служащие, управляющие, члены совета директоров. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Критерии оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Основные этапы оценки. Метод оценки будущей привлекательности стратегической зоны хозяйствования. /Лек/	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
5.2	Дискуссия по вопросам: 1. Назовите отличительные черты понятий «Стратегическая зона хозяйствования» и «Ниша рынка». Зачем необходимо было введение понятия «СЗХ»? 2. Почему перспективы рентабельности СЗХ не совпадают с перспективами фирмы? Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы: 1. Проведите стратегическую сегментацию для рассматриваемой фирмы /Пр/	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
5.3	1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам 2. Подготовка к промежуточному тестированию. 3. Сбор материала для стратегической сегментации рынка /Ср/	8	7	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 6. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор</b>						

6.1	<p>Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегический выбор. Портфель стратегий и его уровни. Сравнительная характеристика уровней стратегических решений. Методы прогнозирования: метод сильных и слабых сигналов, экстраполяционные методы, причинно-следственные методы, субъективные методы. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Стратегический подход на основе разработке сценариев. Стратегический подход на основе мозгового штурма. Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа. /Лек/</p>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
6.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив.</li> <li>2. Перечислите уровни формирования портфеля стратегий на фирме.</li> <li>3. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование портфеля стратегий?</li> <li>4. Почему стратегический подход «Рост рынка - конкурентная позиция фирмы» имеет ограниченный характер применения?</li> <li>5. В каких случаях используется диаграмма Каору Исикавы или диаграмма «рыбий скелет»?</li> <li>6. Какова сущность метода сильных и слабых сигналов?</li> <li>7. Охарактеризуйте конкурентный и функциональный бенчмаркинг.</li> <li>8. В чем заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?</li> </ol> <p>Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте стратегические альтернативы для рассматриваемой фирмы</li> </ol> <p>/Пр/</p>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
6.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам</li> <li>2. Подготовка к промежуточному тестированию.</li> <li>3. Сбор материала для разработки стратегических альтернатив /Ср/</li> </ol>	8	6	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

	<b>Раздел 7. Стратегическое планирование</b>						
7.1	Место стратегического планирования в управлении. Сущность стратегического планирования. Различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом. Варианты вероятностных систем планирования: планирование, основанное на системе жестких обязательств, планирование под личную ответственность, планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Типы планирования в зависимости от временной ориентации. Особенности стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Структура стратегического плана. /Лек/	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
7.2	Дискуссия по вопросам: 1. Нужно ли сегодня планирование? 2. Как Вы думаете, почему в начале 60-х годов управляющим передовых корпораций мира стало недостаточно только долгосрочного планирования? Чем был вызван переход к стратегическому планированию? 3. Назовите отличительные особенности различных моделей стратегического планирования. 4. Укажите, в чем отличие понятий «стратегическое планирование» и «стратегический менеджмент». 5. Укажите цели и задачи стратегического планирования. 6. В чем заключаются отличия стратегического планирования от долгосрочного, краткосрочного, бизнес-планирования и бизнес-проектирования? 7. Какие разделы должен включать в себя оптимальный стратегический план? Отрадите состав вопросов, включаемых в разделы стратегического плана. 8. Приведите систему показателей стратегического плана. Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы 1. Разработайте функциональные стратегии для рассматриваемой фирмы /Пр/	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
7.3	1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам 2. Подготовка к промежуточному тестированию. 3. Сбор материала для разработки функциональных стратегий /Ср/	8	6	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 8. Реализация стратегии</b>						

8.1	Процесс реализации стратегии как единство двух составляющих: стратегических изменений и управления ими. Основные стадии процесса реализации стратегии. Составные элементы стратегического управления. Основные управленческие задачи на этапе реализации стратегии. Особенности управления стратегическими изменениями. Изменения в системе управления. Изменения в организационной структуре. Четыре основных шага по приведению организационной структуры в соответствие со стратегией. Правила формирования организационной структуры. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроллинг как подсистема стратегического менеджмента. Характеристики стратегического и тактического контроллинга. Основные функции стратегического контроллинга. /Лек/	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
-----	---	---	---	------------------------	------------------	---	--

8.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.</li> <li>2. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации.</li> <li>3. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?</li> <li>4. Укажите необходимые условия реализации стратегии.</li> <li>5. В чем особенность бюджета развития?</li> <li>6. Укажите роль и значение стратегических изменений.</li> <li>7. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?</li> <li>8. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.</li> <li>9. Определите основные оценочные и подконтрольные показатели сканирования внешней среды для целей стратегического управления.</li> <li>10. Каким образом разработчики стратегических действий должны учитывать ответные действия конкурентов? Какие меры могут предпринять конкуренты?</li> <li>11. От каких условий зависит выбор того или иного метода управления сопротивлением при стратегическом планировании.</li> <li>12. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?</li> <li>13. Как, по-вашему, стратегия определяет организационную структуру управления или структура - стратегию?</li> <li>14. Какие методы изменения организационной культуры существуют? Приведите примеры методов формирования соответствующей организационной культуры, особенности их использования на практике.</li> <li>15. Должна ли меняться организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?</li> <li>16. По каким направлениям требуется перестройка системы управления вашей компании для создания системы стратегического управления?</li> <li>17. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.</li> <li>18. Назовите основные факторы мотивации персонала организации на осуществление стратегии.</li> <li>19. Чем отличается стратегический контроллинг от стратегического контроля?</li> </ol> <p>Подготовка проекта: стратегический план развития туристской фирмы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте комплекс мер для</li> </ol>	8	2	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
-----	---	---	---	------------------------	------------------	---	--

	внедрения стратегии рассматриваемой фирмы /Пр/						
8.3	1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам 2. Подготовка к промежуточному тестированию. 3. Сбор материала для разработки комплекса мер для внедрения стратегии 4. Подготовка доклада / реферата /Ср/	8	12	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
	<b>Раздел 9. Консультации</b>						
9.1	Консультация по дисциплине /Конс/	8	0,9	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5		0	
	<b>Раздел 10. Промежуточная аттестация (экзамен)</b>						
10.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	8	34,75	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
10.2	Контроль СР /КСРАТт/	8	0,25	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5		0	
10.3	Контактная работа /КонсЭж/	8	1	ИД-1.ПК-5 ИД-3.ПК-5		0	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Пояснительная записка

Фонд оценочных средств формируется отдельным документом в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в Горно-Алтайском государственном университете

### 5.2. Оценочные средства для текущего контроля

### 5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы для письменных работ

1. Стратегия как система всеобъемлющего контроля
2. Стратегия как рамка для инноваций
3. Стратегия управления персоналом
4. Стратегия как политическое планирование
5. Сценарное планирование как метод стратегического планирования
6. Требования к системе стратегического планирования
7. Факторы макро- и микросреды и их влияние на стратегию фирмы.
8. Жизненный цикл спроса и технологий
9. Конкурентоспособность предприятия
10. Подходы российских ученых к процессу стратегического планирования
11. Методы экспертных оценок и их роль в стратегическом планировании
12. Взаимосвязь стратегии и тактики предприятия
13. Сущность стратегического управления туристской фирмой
14. Сравнительная характеристика подходов к стратегическому планированию
15. Стратегические проблемы развития туристского предприятия на современном этапе
16. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия
17. Подходы к стратегическим проблемам развития туризма в регионе
18. Экономическая стратегия фирмы
19. Антикризисная стратегия фирмы
20. Стратегия и организационная структура
21. Проектирование организационных структур предприятия
22. Концепция стратегического маркетинга
23. Формирование цели развития и средств ее реализации

### 5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Особенности стратегического менеджмента
3. Этапы стратегического менеджмента
4. Основные принципы стратегического менеджмента
5. Виды стратегического управления
6. Стратегические проблемы развития производства
7. Формулирование миссии компании

8. Формулирование целей компании
9. Понятие стратегии
10. Понятие внешней деловой окружающей среды
11. Анализ общей (дальней) окружающей среды
12. Анализ специфической (ближней) окружающей среды
13. Внутренняя среда и потенциал фирмы
14. Стратегический анализ персонала
15. Анализ капитала фирмы
16. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов
17. Стратегический инвестиционный анализ
18. Классификация стратегий
19. Базовые стратегии и стратегии достижения конкурентных преимуществ
20. Стратегия поведения в конкурентной среде
21. Отраслевые стратегии
22. Портфельные стратегии
23. Функциональные стратегии
24. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры
25. Жизненный цикл спроса и технологий
26. Выделение СЗХ
27. Оценка привлекательности СЗХ
28. Зоны стратегических ресурсов
29. Группы стратегического влияния
30. Матрица БКГ и ее модификации
31. Оценка уровня стратегических капиталовложений
32. Сущность стратегического планирования
33. Особенности стратегического планирования
34. Этапы стратегического планирования
35. Структура стратегического плана
36. Модель стратегического планирования Стейнера
37. Концепция «стратегических групп конкурентов»
38. Модель стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса
39. Содержание стратегического планирования с позиции российских ученых
40. Сценарное планирование
41. Экспертный метод стратегического планирования
42. Стратегия роста
43. Стратегия стабилизации и выживания
44. Стратегия маркетинга
45. Стратегия ценообразования
46. Финансовая стратегия
47. Стратегия НИОКР
48. Стратегия производства
49. Экологическая стратегия
50. Стратегия организационных изменений
51. Процесс реализации стратегии
52. Стратегические изменения в организации
53. Стратегический контроллинг
54. Основная модель управленческой реакции на неожиданные изменения
55. Модель стратегического планирования И. Ансоффа
56. Факторы, оказывающие влияние на силу конкурентной борьбы
57. Движущие силы рынка и суть их действия
58. Детерминанты «национального ромба»

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
ЛП.1	Базиян Н.Р.	Стратегический менеджмент: монография	Москва: Юриспруденция, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86541.html">http://www.iprbookshop.ru/86541.html</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
--	---------------------	----------	-------------------	-----------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Шодоев И.Н., Шодоева Л.М.	Стратегическое планирование: учебное пособие для студентов ЭЮФ	Горно-Алтайск: РИО ГАГУ, 2015	<a href="http://elib.gasu.ru/index.php?option=com_abook&amp;view=book&amp;id=59:strategicheskoe-planirovanie&amp;catid=28:economic&amp;Itemid=181">http://elib.gasu.ru/index.php?option=com_abook&amp;view=book&amp;id=59:strategicheskoe-planirovanie&amp;catid=28:economic&amp;Itemid=181</a>
Л2.2	Клавсуц И.Л., Русин Г.Л., Цомаева И.В., Клавсуц И.Л.	Стратегический менеджмент: учебник	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/45034.html">http://www.iprbookshop.ru/45034.html</a>

### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS Office
6.3.1.2	Яндекс.Браузер
6.3.1.3	MS Project
6.3.1.4	БЭСТ Маркетинг
6.3.1.5	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.6	MS WINDOWS
6.3.1.7	NVDA
6.3.1.8	MS Windows
6.3.1.9	LibreOffice
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	Электронно-библиотечная система IPRbooks
6.3.2.2	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.3	Гарант
6.3.2.4	КонсультантПлюс

### 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

	метод проектов	
	дискуссия	

### 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
136 А1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна

317 A2	Компьютерный класс, класс деловых игр, центр (класс) деловых игр, класс имитации деятельности предприятия, лаборатория имитации деятельности предприятия, учебно-тренинговый центр (лаборатория), лаборатория информационно-коммуникативных технологий. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, экран, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна
--------	---	---

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по выполнению самостоятельной работы

Самостоятельная работа призвана способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время. При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо изучить теоретический материал, представленный в рекомендуемой литературе, творчески его переработать и представить его для отчета. Работа студента должна быть полной, раскрывающей уровень освоения студентом той или иной темы и грамотно оформленной, показывающей творческий и инициативный подход студента к выполнению задания.

Выполненные задания проверяются преподавателем и оцениваются в баллах.

Виды заданий для самостоятельной работы и их содержание представлены в следующих разделах методических указаний.

В плане

предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к семинарским и практическим занятиям. Такая подготовка предусматривает самостоятельное изучение и подготовку ответов на

вопросы по теме семинарского и практического занятия, которые представлены в рабочей программе дисциплины;

- подготовка к экзамену предусматривает самостоятельную подготовку студента по экзаменационным вопросам, которые представлены в рабочей

программе дисциплины;

- подготовка рефератов и докладов по темам, указанным в ФОС Требования к содержанию и оформлению рефератов и докладов содержатся в настоящих методических указаниях.

1 Рекомендации по выполнению плана самостоятельной работы

Самостоятельная работа – это планируемая учебная и научная работа студентов, выполняемая по заданию преподавателя и под его методическим

руководством, но без его непосредственного участия. Содержание самостоятельной работы студентов определяется концепцией учебной

дисциплины, ее учебно-методическим обеспечением. На первом занятии производится ознакомление студентов с формой занятий по изучаемому курсу, видах самостоятельной работы и о системе их оценки в баллах; осуществляется помощь студентам составить график

самостоятельной работы с указанием конкретных сроков представления выполненной работы на проверку преподавателю.

Условно самостоятельную работу студентов можно разделить на обязательную и контролируемую. Обязательная самостоятельная работа обеспечивают подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и качественном уровне сделанных докладов, рефератов, выполненных письменных работ, тестовых заданий и др. форм текущего контроля. Баллы, полученные студентом по результатам аудиторной работы, формируют рейтинговую оценку текущей успеваемости студента по дисциплине.

Контролируемая самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по

проблематике учебной дисциплины. Подведение итогов и оценка результатов таких форм самостоятельной работы осуществляется во время контактных

часов с преподавателем. Баллы, полученные по этим видам работы, так же учитываются при итоговой аттестации по курсу.

В ходе выполнения заданий студентом должны быть решены следующие задачи:

- углублённое знакомство с предметом исследования;

- овладение навыками работы с учебной литературой, законодательными и нормативными документами;

- выработка умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал, использовать результаты анализа для подведения обоснованных выводов и принятия управленческих решений. Прежде чем приступить к выполнению самостоятельной работы, студент должен ознакомиться с содержанием рабочей программы. Это необходимо для того, чтобы осмыслить суть предлагаемых работ и круг вопросов, которые предстоит освоить, а также определить место и значимость самостоятельных заданий в общей структуре программы курса «Стратегический менеджмент в туризме».

Самостоятельная работа студентов более результативна, если в ней участвуют два и более студентов. Групповая работа усиливает мотивацию и интеллектуальную активность студентов, повышает эффективность познавательной деятельности студентов благодаря взаимному контролю.

С этой целью в рамках темы «Стратегический менеджмент в туризме» осуществляется объединение студентов в группы по

5 человек и организация их самостоятельной разработки стратегического плана. После этого студенты меняются проектами и осуществляют проверку проекта у другой группы, оформляют свои критические замечания к нему. Во время практического занятия студентам оказывается помощь по осуществлению финансовых расчетов.

Самостоятельная работа предполагает защиту студентами рефератов.

Перечень возможных рефератов прилагается в соответствующем разделе и имеет разбивку на примерный план содержания. Однако, в рамках

предложенных тем, студент может согласовать с преподавателем изменения в содержательной части, обосновав при этом их необходимость. Осуществляя самостоятельную работу, студент должен выполнять различные виды и не нацеливать себя только на возможность написания докладов. Данный процесс контролирует преподаватель.

На основе лекций, практических занятий и самостоятельной работы по курсу «Стратегический менеджмент в туризме» студент должен изучить и показать

знания в этой области. На экзамене студент должен продемонстрировать закрепленные им знания.

2 Методические указания по разработке стратегии развития предприятия

На каждом семинаре студенты разрабатывают соответствующий раздел стратегии развития предприятия. Для этого студенты делятся на малые группы и разрабатывают стратегию развития предприятия по следующему алгоритму:

1. Сформулировать миссию и систему целеполагания.
2. Провести стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.
3. Сформулировать базовую стратегию развития.
4. Разработать сценарии развития.
5. Сформулировать функциональные стратегии.
6. Дать прогноз основных экономических показателей стратегического плана.
7. Разработать мероприятия по реализации стратегии.

При разработке стратегического плана необходимо ориентироваться на следующую структуру:

1. Миссия и стратегические цели предприятия:

- наименования предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;
- миссия предприятия;
- стратегические цели предприятия;
- основные виды деятельности;
- краткая экономико-географическая и историческая справка;
- уставный капитал предприятия, учредители и распределение капитала между ними;
- краткие сведения о персонале предприятия (его численность, структура);
- структура активов (основных и оборотных);
- основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
- краткое описание текущего финансового состояния.

2. Описание предоставляемых услуг:

- описание услуг, стоимость, уровень качества и их соответствие требованиям стандартов;
- оценка конкурентоспособности услуг;
- основные отличия услуг от аналогичных, их преимущества.

3. Стратегический анализ.

4. Базовая стратегия (по результатам стратегического анализа).

5. Стратегический план маркетинга:

- концепция стратегического маркетинга;
- анализ рынка услуг;
- жизненный цикл услуг;
- сегментирование рынка услуг;
- классификация и анализ конкурентов;
- направления совершенствования услуг с учетом сроков прохождения этапов ее жизненного цикла;
- стратегия ценообразования, ценовая политика предприятия;
- планирование сбыта услуг;
- планирование рекламной компании и стимулирования сбыта;
- планирование сервиса;
- система маркетингового контроля.

6. Стратегический план оказания услуг:

- стратегия оказания услуг;
- объемы производства общий и по видам услуг (общий объем доходов, объем оказанных услуг в натуральном выражении);
- ассортимент услуг;
- производственная программа.

7. Стратегический план материального обеспечения:

- стратегия материального обеспечения;
- анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований оказания услуг;
- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов;
- стратегия обеспечения производства материальными ресурсами;
- технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации стратегии.

8. Стратегический организационный план:

- организационная стратегия;

- организационная структура;
- управленческий персонал;
- персонал предприятия, не связанный с управлением (потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения к труду, режим труда и т. д.);
- оплата труда;
- кадровая политика;
- стратегия повышения производительности труда.

#### 9. Стратегический финансовый план:

- планирование себестоимости продукции (услуг);
- планирование доходов от различных видов деятельности;
- планирование прибыли предприятия и ее использование;
- планирование рентабельности предприятия;
- планирование баланса доходов и расходов предприятия;
- составление финансовых бюджетов;
- налоговое планирование.

#### 10. Стратегический инновационный план:

- инновационная стратегия;
- стратегия создания, освоения новой продукции и повышения ее качества;
- стратегия внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
- стратегия развития системы менеджмента;
- стратегия ресурсосбережения по предприятию;
- технико-экономическое обоснование инновационных проектов, их согласование.

#### 11. Стратегический инвестиционный план:

- инвестиционная стратегия;
- прирост основных средств;
- ввод в действие площадей за счет расширения действующих и строительства новых объектов;
- ввод в действие производственных и непроизводственных фондов (включая объекты охраны природы);
- объем требуемых инвестиций;
- технико-экономическое обоснование и согласование инвестиционного плана.

#### 12. Стратегический социальный план:

- социальная стратегия;
- мероприятия по изменению социально-демографической структуры работников;
- мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работающих;
- мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

#### 13. Стратегический экологический план (охрана природы и рациональное использование природных ресурсов), включая экологическую стратегию.

#### 14. Основные показатели стратегического плана (как ориентиры достижения стратегических целей).

#### 15. Оценка рисков.

#### 16. Приложения.

Стратегический план обязательно должен содержать набор основных показателей как конкретных ориентиров будущей деятельности. Степень точности предполагаемых значений, по опыту зарубежных стран, может колебаться в пределах 25-40%. Это связано с длительным горизонтом планирования, характерным для стратегического плана.

При формировании миссии фирмы необходимо иметь в виду, что в ней должны быть отражены целевые ориентиры, сфера деятельности, философия, возможности и способы осуществления деятельности организации.

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

После формирования целей компании необходимо проверить их на соответствие основным требованиям SMART-анализа. SMART (аббревиатура от заглавных букв Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded) - метод постановки цели, которая должна отвечать следующим требованиям:

Specific - чёткая и строго определённая.

#### 3 Методические указания по подготовке докладов

Доклад – письменная работа объемом до 10 печатных страниц, представляющая собой краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Доклад должен содержать основные фактические сведения

и выводы по рассматриваемому вопросу. Помимо реферирования прочитанной литературы, от студента требуется аргументированное

изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу. В докладе нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается

не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания. Содержание реферлируемого произведения излагается

объективно от имени  
автора.

Структура доклада:

1. Актуальность проблемы (1-2 абзаца).
2. Уровень разработанности проблемы на теоретическом уровне (2-3 страницы).
3. Анализ существующей практики, выявление нерешенных аспектов проблемы (2-3 страницы).
4. На основе анализа изученной литературы и существующей практики изложить предлагаемые основные направления решения проблемных вопросов (3-4 страницы).