ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Алексеидрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

**УТВЕРЖДЕНО:**
**Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права**
**Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.**

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММАДИСЦИПЛИНЫ

## Б.1.О.10 Стратегический менеджмент

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –**

**программы *бакалавриата***

**по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент***
**направленность (профиль): Управление персоналом организации**
**Квалификация: *бакалавр***

***Год начала подготовки: 2025***

**Разработчики:**

| должность | ученая степень и звание, ФИО |
|---|---|
| ***доцент*** | ***к.э.н., доцент Саришвили Г.Н.*** |

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

| должность | ученая степень и звание, ФИО |
|---|---|
| ***доцент*** | ***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.*** |

## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к обязательной части программы.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с основами и методами стратегического анализа и менеджмента компаний.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций;

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК- 3.3 Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия

Цель дисциплины: подготовить бакалавра, обладающего знаниями концептуальных и практических основ формирования стратегии как необходимого элемента устойчивого развития организации, построения системы стратегического менеджмента, и владеющего базовыми умениями применять изученные методы на практике, в производственной и преддипломной практике, являющейся частью образовательной программы бакалавриата.

В дальнейшем сформированные в результате теоретического и практического освоения навыки стратегического менеджмента в туризме и гостеприимстве относятся к результатам образования бакалавра и применяются им в практической работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа, в том числе: контактная работа преподавателя со студентом по очной форме обучения – 74 часа (34 часов - занятия лекционного типа, 36 часа – занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента
-70 часов;

- по очно-заочной форме обучения – 30 часов, (12 часов – занятия лекционного типа, 14 часов занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -114 часов.

Дисциплина реализуется в 7 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, лекции-диалоги, проблемные лекции, практические занятия, в том числе, мозговой штурм, работа в группах (тренинг), разбор конкретной ситуации (case-study), круглый стол, дискуссии, презентации, доклады, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в формах мини – проект в малых группах, тестирования, презентации доклада, группового проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена в 7 семестре.

Основные положения дисциплины должны быть использованы при изучении дисциплин: «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)», «Управление профессиональным развитием персонала», в процессе прохождения

© РГУТИС

производственной практики и в ходе государственной итоговой аттестации.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

| №пп | Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции | Планируемые результаты обучения(индикатор достижения компетенции) |
|---|---|---|
| 1 | ОПК-3 | Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |
| | ОПК-3.3 | Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия |

**3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к обязательной части программы.

Формирование компетенции ОПК-1 начинается в дисциплине «Экономика и предпринимательство» (2 семестр и 3 семестр).

Основные положения дисциплины Стратегический менеджмент должны быть использованы при изучении дисциплин: «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)», «Управление профессиональным развитием персонала», в процессе прохождения производственной практики и в ходе государственной итоговой аттестации.

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 144 академических часа/4 зачетных единицы.

| № п/п | Виды учебной деятельности | Всего | Семестры |
|---|---|---|---|
| | | | 7 |
| **1** | **Контактная работа обучающихся спреподавателем** | 74 | 74 |
| | в том числе: | | |
| 1.1 | Занятия лекционного типа | 34 | 34 |
| 1.2 | Занятия семинарского типа, в том числе: | 36 | 36 |
| | Семинары | | |
| | Лабораторные работы | | |

© РГУТИС

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Практические занятия | 36 | 36 |
| 1.3 | Консультации | 2 | 2 |
| 1.4 | **Форма промежуточной аттестации (зачет,экзамен)** | **2** | **Экз.2** |
| **2** | **Самостоятельная работа обучающихся** | 70 | 70 |
| **3** | **часз.е.** | **144** | **144** |
| | | 4 | 4 |

**Для очно-заочной формы обучения:**

| №п/п | Виды учебной деятельности | Всего | Семестры | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 7 | |
| **1** | **Контактная работа обучающихся с преподавателем** | 30 | 30 | |
| | в том числе: | | | |
| 1.1 | Занятия лекционного типа | 12 | 12 | |
| 1.2 | Занятия семинарского типа, в том числе: | 14 | 14 | |
| | Семинары | | | |
| | Лабораторные работы | | | |
| | Практические занятия | 14 | 14 | |
| 1.3 | Консультации | 2 | 2 | |
| 1.4 | **Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)** | **2** | **Экз. 2** | |
| **2** | **Самостоятельная работа обучающихся** | 114 | 114 | |
| **3** | **часз.е.** | **144 4** | **144 4** | |

© РГУТИС

## 5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий для очной формы

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций,практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практического занятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | | | | |
| 1/7 | Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента | 1.1 Сущность стратегическогоменеджмента | 2 | Лекция-диалог | 2 | Круглый стол, дискуссия | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка доклада |
| 2/7 | | 1.2 Этапы стратегическогоменеджмента | 2 | Лекция | 2 | Мозговойштурм | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций,практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практического занятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| 3/7 | | 1.3 Виды стратегическогоуправления | 2 | Лекция-диалог | 2 | Мозговойштурм | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |
| 4/7 | | 1.4 Формирование видения имиссии фирмы | 2 | Лекция | 2 | Круглый стол, дискуссия | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка доклада |
| 5/7 | | 1.5 Формирование целейфирмы<br><br>Текущий контроль №1- Мини – проект в малых группах | 2 | Лекция | 2 | Разбор конкретных ситуаций, Case-study | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка мини -проекта, |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций,практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практического занятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| 6/7 | Раздел 2. Стратегический анализ | 2.1 Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутреннейсреды фирмы | 2 | Лекция | 2 | Мозговойштурм | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |
| 7/7 | | 2.2 Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ<br><br>Текущий контроль №2- Тестирование | 4 | Лекция | 2 | Разбор конкретны х ситуаций, Case-study | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию |
| 8/7 | | 3.1 Классификация стратегий.Базовые стратегии | 2 | Лекция | 2 | Разбор конкретных ситуаций, Case-study | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций,практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практического занятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| 9/7 | Раздел 3. Стратегии фирмы | 3.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентнойсреде | 2 | Лекция | 2 | Круглый стол, презентация доклада | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |
| 10/7 | | 3.3 Отраслевые стратегии.Портфельные стратегии. | 2 | Лекция-диалог | 4 | Разбор конкретных ситуаций, Case-study | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |
| 11/7 | | 3.4 Функциональныестратегии. | 2 | Лекция-диалог | 4 | Разбор конкретных ситуаций, Case-study | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций,практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практического занятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| 12/7 | | 3.5 Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор. | 2 | Проблемная лекция | 4 | Разбор конкретных ситуаций, Case-study | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |
| | | Текущий контроль №3- Презентация доклада | | | | | | | | | | | | подготовка к презентации доклада, |
| 13/7 | Раздел 4. Механизм планирования и реализации стратегии | 4.1 Сущность процесса стратегического планирования и его этапы | 4 | Лекция | 2 | Работа вгруппах, тренинг | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |
| 14/7 | | 4.2 Стратегический план иего структура. | 2 | Лекция | 2 | Работа вгруппах, тренинг | | | | | | | 6 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций,практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практического занятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| 15/7 | | 4.3 Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации | 2 | Проблемная лекция | 2 | Работа вгруппах, тренинг | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС,обобщение лекционного материала, подготовка |
| | | Текущий контроль №4Групповой проект<br>Консультации<br><br>Промежуточная аттестация –2 часа экзамен | | | 2 | | | | | | 2 | | | презентации группового проекта, |

© РГУТИС

**Для очно-заочной формы обучения:**

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционноготипа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практическогозанятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | | | | |
| | Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента | 1.1 Сущность стратегического менеджмента | 2 | Лекция-диалог | | | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к дискуссии |
| | | 1.2 Этапы стратегического менеджмента | | | 2 | Мозговой штурм | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. |
| | | 1.3 Виды стратегического управления | | | | | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практическогозанятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | лекционного материала. |
| | | 1.4 Формирование видения и миссии фирмы | 2 | Лекция | | | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка доклада |
| | | 1.5 Формирование целейфирмы<br><br>Текущий контроль №1- Мини–проект в малых группах | | | 2 | Разбор конкретных ситуаций<br>,<br>Case- study | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка мини - проекта |

© РГУТИС

| Номер недели семестра | Наименование раздела | Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО | Виды учебных занятий и формы их проведения | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем | | | | | | | | Консультации, акад. часов | Форма проведения консультации | СРО, акад.часов | Форма проведения СРО |
| | | | Занятия лекционного типа,акад. часов | Форма проведения занятия лекционного типа | Практические занятия, акад.часов | Форма проведения практическогозанятия | Семинары, акад.часов | Форма проведения семинара | Лабораторные работы, акад.часов | Форма проведения лабораторнойработы | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | Раздел 2. Стратегический анализ | 2.1 Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутренней среды фирмы | 2 | Лекция | | | | | | | | | 5 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию |

© РГУТИС

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2.2 Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ<br><br>Текущий контроль №2-тестирование | | | 2 | Разбор конкретн ой ситуации, Case- study | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию |
| | Раздел 3. Стратегии фирмы | 3.1 Классификация стратегий. Базовые стратегии | 2 | Лекц ия-диалог | | | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, |
| | | 3.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентнойсреде | | | 2 | Круглый стол, дискуссия | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации доклада |
| | | 3.3 Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. | | | 2 | Разбор конкретн ой ситуации, Case- study | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. |
| | | 3.4 Функциональные стратегии | | | | | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. |

© РГУТИС

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 3.5 Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор.<br><br>Текущий контроль №3- презентация доклада | 2 | Проблемная лекция | | | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к презентации доклада |
| | Раздел 4. Механизм планирования и реализациистратегии | 4.1 Сущность процесса стратегического планирования и его этапы | | | | | | | | | | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к |
| | | | | | | | | | | | | | | презентациидоклада |
| | | 4.2 Стратегический план и его структура. | 2 | Лекция | 2 | Презентация доклада | | | | | | | 4 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта, |

© РГУТИС

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 4.3 Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации<br><br>Текущий контроль №4 групповой проект Консультации Промежуточная аттестация – 2 часа, экзамен | | | 2 | Работа в группах, (тренинг) | | | | | 2 | | 10 | Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта, |

© РГУТИС

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работыобучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение

| № п/п | Тема, трудоемкость в акад.ч. | Учебно-методическое обеспечение |
|---|---|---|
| 1.1 | Сущность стратегического менеджмента, 4 час./5 час. Этапы стратегического менеджмента,4 час./ 5 час./5 час. Виды стратегического управления, 4 час./5 час | **Основная литература**<br>1. Гуськов Ю.В, Гуськова Т.В. Стратегический менеджмент. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 271 с. – ЭБС Режим доступа https://znanium.ru/read?id=446758<br>2. Баринов В.А. Бусалов Д.Ю. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 294 с. – ЭБС Режим доступа https://znanium.ru/read?id=438377<br>3. Крупина Н.Н. Стратегический менеджмент в гостинично-ресторанном сервисе. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023, 211 с. – ЭБС Режим доступа https://znanium.ru/read?id=424267<br>4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшееобразование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2054993 . – Режим доступа: по подписке.<br>5. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020 Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=352581<br>6. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2023 Режим доступа http://znanium.com/catalog/document?id=428672<br>**Дополнительная литература**<br>1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. Режим доступа |
| 1.2 | | |
| 1.3 | | |
| 1.4 | Формирование видения и миссии | |
| | фирмы, 4 час/5 час./ 5 час./ | |
| 1.5 | Формирование целей фирмы, 5 час/5 | |
| | час | |
| 2.1 | Анализ внешней среды фирмы, анализ внутренней среды фирмы, 4час./ 5 час./10 час. Комплексный анализ внутренней ивнешней среды фирмы. SWOT-анализ, 5 час./ 10 час | |
| 2.2 | | |
| 3.1 | Классификация стратегий. Базовые стратегии,4 час./ 10 час. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде, 5 час./10 час. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии, 5 час./10 час./ Функциональные стратегии,5 час./10 час./ | |
| 3.2 | | |
| 3.3 | | |
| 3.4 | | |
| 3.5 | Подходы к формированию стратегических альтернатив и | |
| | стратегический выбор, 5 час./ 10 | |
| | час./ | |
| 4.1 | Сущность процесса стратегического планирования и его этапы, 5 час./10 час. | |

© РГУТИС

| | | |
|---|---|---|
| 4.2<br><br><br>4.3 | Стратегический план и его структура, 6 час./ 4 час./ Процесс реализации стратегии.<br>Стратегические изменения в организации, 5 час./ 10 час. | http://znanium.com/catalog/document?id=398369<br>2. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - М.: Издательство Флинта, 2021,278 с. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=387740 |

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестациюбучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоенияобразовательной программы

| №пп | Индекс компе-тенции, индикатор достижения компетенции | Содержание компетенции (индикатор достижения компетенции) | Раздел дисциплины, обеспечиваю-щий формиро-вание компе-тенции (индикатор достижения компетенции) | В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатор достижения компетенции обучающийся должен: | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | знать | уметь | владеть |
| 1 | ОПК-3 | Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | | | | |
| | ОПК3.3 | Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия | Методологичес кие основы стратегического менеджмента Стратегически й анализ Стратегии фирмы | современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды | использовать современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия | навыками использования современных методов реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия |

© РГУТИС

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

| **Результат обучения по дисциплине** | **Показатель оценивания** | **Критерий оценивания** | **Этап освоения компетенции** |
|---|---|---|---|
| Знать современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды<br>Уметь использовать современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия<br>Владеть навыками использования современных методов реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия | Мини проект в малых группах,<br>Презентация доклада<br>Тестирование<br>Групповой проект | Студент демонстрирует знание современных методов реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.<br>Студент демонстрирует умение использовать современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия<br>Студент демонстрирует владение навыками использования современных методов реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия | Закрепление способности использовать современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |

© РГУТИС

**Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации**

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

**Для получения допуска на зачет/экзамен студенту необходимо набрать минимум 51 балл**

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**

*Средство оценивания – выполнение мини-проекта в малых группах (2 чел.)*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении мини-проекта в малых группах**

| | |
|---|---|
| **Предел длительности контроля** | 5-6 мин. |
| **Критерии оценки** | выполнение проекта группой студентов по 2 чел.<br>действие в команде<br>- демонстрация практических навыков и умение использовать информационный источник о деятельности фирмы<br>- владение аналитическими методами при работе с информацией о состоянии внешней и внутренней среды фирмы;<br>готовность к формулировке собственных предложений<br>- способность к оформлению мини-проекта в соответствии с требованиями<br>презентация проекта<br>защита проекта |
| **Показатели оценки** | мах 10 баллов |
| **«5», если (9-10) баллов** | полное соответствие проекта требования по содержательной и качественной критериям оценки |
| **«4», если (7-8) баллов** | проект выполнен и оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями, но его разработчики демонстрируют слабые презентационные навыки |
| **«3», если (5-6) баллов** | проект имеет замечания и не оформлен в форме презентации |

*Средство оценивания – тестирование*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий**

| **Критерии оценки** | **Оценка** |
|---|---|
| выполнено верно заданий | «5», если (90 –100)% правильных ответов |
| | «4», если (70 – 89)% правильных ответов |
| | «3», если (50 – 69)% правильных ответов |
| | «2», если менее 50% правильных ответов |

© РГУТИС

*Средство оценивания - презентация доклада*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при презентации доклада**

| | |
|---|---|
| **Предел длительности контроля** | 5-8 мин. |
| **Критерии оценки** | объем доклада 4-6 стр.<br>раскрытие темы доклада<br>использование отечественных и зарубежных источников<br>отсутствие неточностей<br>презентация доклада<br>требования плагиату 60% |
| **Показатели оценки** | мах 10 баллов |

| | |
|---|---|
| **«5», если (9 – 10) баллов** | тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией |
| **«4», если (7 – 8) баллов** | тема раскрыта полностью, но слабо выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы по теме |
| **«3», если (5 – 6) баллов** | тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов |

*Средство оценивания – групповой проект*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при групповом проекте**

| | |
|---|---|
| Предел длительности контроля | 30 мин. |
| Критерии оценки | – было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;<br>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;<br>– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;<br>были выполнены все необходимые расчеты;<br>– подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;<br>выводы обоснованы, аргументы весомы;<br>– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации |
| Показатели оценки | мах 15 баллов |
| 0 баллов | проект не подготовлен; |
| 1–2 балла | подготовлен, но тема раскрыта не полностью |
| 3-4 балла | проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок |

© РГУТИС

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**

Устный опрос

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе**

| **оценка** | **Критерии оценивания** | **Показатели оценивания** |
|---|---|---|
| **«5»** | – полно раскрыто содержание материала;<br>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;<br>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; точно используется терминология;<br>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;<br>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;<br>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;<br>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;<br>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;<br>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию | – Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,<br>– знание основной и дополнительной литературы;<br>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;<br>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;<br>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;<br>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой |

© РГУТИС

| | | |
|---|---|---|
| **«4»** | – вопросы излагаются систематизировано и последовательно;<br>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;<br>– продемонстрировано усвоение основной литературы.<br>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:<br>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;<br>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;<br>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя<br>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; | – обучающийся показывает полное знание<br>– программного материала, основной и<br>– дополнительной литературы;<br>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;<br>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;<br>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой<br>– обучающийся показывает знание основного<br>– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; |
| **«3»** | – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;<br>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;<br>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новойситуации;<br>– продемонстрировано усвоение основной литературы | – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;<br>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;<br>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне |

© РГУТИС

| | | |
|---|---|---|
| **«2»** | – не раскрыто основное содержание учебного материала;<br>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;<br>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.<br>– не сформированы компетенции, умения и навыки. | – обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;<br>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;<br>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой |

Решение кейсов (ситуационных задач)

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)**

| | |
|---|---|
| **Критерии оценки** | - было сформулировано и проанализировано большинство проблемзаложенных в кейс(задаче)<br>- были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;<br>- подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию ;<br>- выводы обоснованы, аргументывесомы;<br>- сделаны обоснованные выводы, которые отличают данное решение кейса отдругих решений |
| **Показатели оценки** | |
| **«5»** | Полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников |
| **«4»** | - неполный ответ в зависимости отправильности и полноты ответа;<br>- не были выполнены все необходимыерасчеты;<br>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем,заложенных в кейсе; |
| **«3»** | - неполный ответ в зависимости отправильности и полноты ответа;<br>- не были продемонстрированыадекватные аналитические методы при работе с информацией;<br>- не были подготовлены в ходе решения кейса документы , которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию»<br>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от<br>других решений |

© РГУТИС

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

| Номер недели семестра | Раздел дисциплине, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части) | кание контрольногозадания | Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи |
|---|---|---|---|
| 5/7 | РАЗДЕЛ 1.<br><br>Методологические основы стратегического менеджмента | Выполнение мини-проекта в малых группах.<br>Выявление уровня освоения теоретических знаний, умений и навыков по темам:<br>Сущность стратегического менеджмента.<br>Этапы стратегическогоменеджмента<br>Виды стратегическогоменеджмента<br>Формирование видения и миссии фирмы<br>Формирование целей фирмы | Выполнение мини-проекта группой студентов численностью 2 чел.<br>Требования к выполнению проекта:<br>1)Действие в команде<br>2)Содержание доклада<br>3)Презентация 4)Защита проекта группой студентов численностью 2 чел.<br>Презентация мини- проекта проводится на 5неделе 7 семестра в аудитории |
| 7/7 | РАЗДЕЛ 2.<br><br>Стратегический анализ | Аудиторное тестирование.<br>Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела 2: | Выполнение тестовых заданий. Каждый вариант задания включает 10тестов. |
| | | 2.1 Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутренней среды фирмы.<br>2.2 Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ | Каждый правильный ответна тестовое задание составляет 1 балл Выполнение тестированияпроводится на 7 неделе 7 семестра в аудитории |
| 11/7 | РАЗДЕЛ 3.<br><br>Стратегия фирмы. | Презентация доклада<br>Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам:<br>3.1 Классификация стратегий. Базовые стратегии.<br>3.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде.<br>3.3 Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии. | Проводится устно, подготавливается в письменном виде<br>Время, отводимое на процедуру – 5 минут<br>Использование технических средств Требования к кандидату –60%<br>1.Объем доклада 4-6 стр.<br>2.Раскрытие темы доклада<br>3.Отсутствие не точностей<br>4.Презентация доклада)<br>Презентация доклада проводится на 11 неделе 7 семестра в аудитории |

© РГУТИС

| | | | |
|---|---|---|---|
| 14/7 | РАЗДЕЛ 4.<br><br>Механизм планированияи реализации стратегии | Групповой проект.<br>Выявление практических навыков и умения разработки стратегического планирования фирмы. Выполняется по темам раздела 3 и 4. | Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Требования к выполнению проекта:<br>1)Действие в команде<br>2)Содержание доклада<br>3)Презентация 4)Защита проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Презентация проекта проводится на 17 неделе 7 семестра в аудитории . |

**Примерная тематика заданий текущего контроля**

Подготовка к текущему контролю №1 по разделу 1 «Методологические основы стратегического менеджмента» в форме выполнения мини-проекта в малых группах (2 чел.)

Примеры тем мини-проекта в малых группах

1. Разработка миссии и стратегических целей гостиницы
2. Разработка миссии и стратегических целей туроператора
3. Разработка миссии и стратегических целей турагента
4. Разработка миссии и стратегических целей экскурсионное бюро
5. Разработка миссии и стратегических целей ресторана
6. Разработка миссии и стратегических целей SPA-отеля
7. Разработка миссии и стратегических целей ресторан быстрого питания
8. Разработка миссии и стратегических целей загородного отеля
9. Разработка миссии и стратегических целей конгресс-отеля
10. Разработка миссии и стратегических целей санатория

Подготовка к текущему контролю №2 по разделу 2 «Стратегический анализ» предусматривает проведение аудиторного тестирования

Примеры тестовых заданий:

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Вставьте недостающие слова в определение:
Внешняя среда – это (А) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (Б) компании, на (В) неопределенностей и (Г) при разработке и реализации УР.
Варианты слов:
А) набор
Б) деятельностьВ) уровень
Г) риск
Д) решение
2. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений

© РГУТИС

коммерческихорганизаций?
А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
Г) Роли не играет.
Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.
3. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?А) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
Б) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
В) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
Г) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
Д) Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.
4. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия?А) Инновационный потенциал
Б) Производственная мощностьВ) Обеспеченность сырьем
Г) Нет верных ответовД) Все ответы верны

5. Перед началом анализа в распоряжении организации находится много информации,часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию являются:
а) технология;б) цели;
в) стратегия;
г) миссия.

6. В основе анализа среды деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:
а) принцип конкурентоспособности;
б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа;в) метод наблюдения;
г) системный поход;
д) принцип учёта специфики предприятия;е) сравнительный подход;
ж) комплексный анализ.

7. К составляющим внешней среды относят:
а) микроокружение;б) мегаокружение; в) макроокружение;г) миниокружение?

8. Кто из нижеперечисленных предложил модель пяти сил с целью идентифицироватьблагоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:
а) Карлоф;б) Портер;в)Саймон?
9. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений:
а) Портер; б) Саймон;в) Карлоф;г) Друкер?
10. Какие элементы интегральной модели организации, по мнению Д.Бодди и Р. Пэйтона, не подходят к формированию внутренней среды организации:
а) цели;
б) бизнес-процессы;в) технология; г)люди;
д) миссия;е) власть;

© РГУТИС

ж) стратегия;
з) культура организации;и) структура?

11. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:
а) стадии жизненного цикла отрасли;
б) относительная сила отраслевой позиции организации;в) степень агрессивности
г) совокупность этих и других классификационных признаков.

12. Интегрированный рост организации предполагает:
а) развитие продукта ( его совершенствование или создание нового).
б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

13. Стратегия минимизации издержек ( лидерства по издержкам) нацелена:
а) на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
б) на придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
в) на наём и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
г) на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е бренда.

14. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:а) активную атаку на лидера;
б) ведение интенсивной конкурентной борьбы;в) реализацию стратегии инноваций;
г) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

15. Стратегия для отрасли на этапе спада -это:
а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;
б) стратегия «снятия сливок» ( установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);
в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
г) стратегия «сбора урожая» ( управляемого сокращения инвестиций с целью
максимизации потоков доходов).

16. Портфельная матрица Ансоффра «товар-рынок»:
а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
б) предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объёма», «специализация», «фрагментация»;
в) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
г) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации.

17. Стратегия управления персоналом относится:
а) к функциональным стратегиям;б) к базовым стратегиям;
в) к корпоративным стратегиям;г) к отраслевым стратегиям.

© РГУТИС

18. Стратегия глобализма основана:
а) на стандартизации товара и стандартизации рекламы;
б) на стандартизации товара и использование мирового маркетинга;в) на фрагментарной деятельности предприятий отрасли;
г) на полностью тождественные стратегии внешнеэкономической деятельности.

19. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:а) стратегия лидерства по издержкам;
б) стратегия дифференциации продукции;
в) стратегия инноваций
г) стратегия дифференциации сервиса.

20. Амбициозный подход основан:
а) на внутренних, внешних компетенциях, динамических способностях
б) на конкурентной позиции фирмы
в) на поиске ответов на вопросы, где и как конкурировать; г) на оценке темпов роста рынка.

Подготовка к текущему контролю №3 по разделу 3 «Стратегии фирмы» предусматривает презентацию доклада.
Темы доклада:

1. Характеристика базовых стратегий
2. Сравнительная характеристика базовых стратегий различных предприятий сферы услуг
3. Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ
4. Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ различных предприятийсферы услуг
5. Характеристика стратегий поведения в конкурентной борьбе
6. Сравнительная характеристика стратегии поведения в конкурентной борьбе различных предприятий сферы услуг
7. Сравнительная характеристика отраслевых стратегий
8. Характеристика портфельного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационнойгруппы
9. Характеристика портфельного анализа с помощью матрицы И. Ансоффа
10. Характеристика функциональных стратегий
11. Сравнительная характеристика функциональных стратегий различных предприятий сферыуслуг

Текущий контроль №4 по разделу 4 «Механизм планирования и реализации стратегии» проводится в форме выполнения группового проекта.

Темы группового проекта:

1. Разработка стратегического плана магазина
2. Разработка стратегического плана туроператора
3. Разработка стратегического плана турагента

© РГУТИС

4. Разработка стратегического плана ресторана
5. Разработка стратегического плана экскурсионное бюро
6. Разработка стратегического плана санатория
7. Разработка стратегического плана салона красоты
8. Разработка стратегического плана загородного отеля
9. Разработка стратегического плана ресторана быстрого питания
10. Разработка стратегического плана конгресс-отеля

***Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия в части, ОПК- 3.3 Использует современные методы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствия***

***Задание закрытого типа на установление соответствия***

**Задание 1.** *Прочитайте текст и установите соответствие.*

**Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы**

| | |
|---|---|
| 1) Стратегическое видение | А) конечное состояние, желаемый результат, добиться которого стремится любая организация. |
| 2) Миссия | Б) взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс |
| 3) Цель | В) определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе. |

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | | |

**Задание 2.** *Прочитайте текст и установите соответствие.*

**Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы**

© РГУТИС

| | |
|---|---|
| 1) Корпоративные стратегии | А) характерны для крупных компаний, имеющих многопрофильную деятельность, и определяют развитие компании в целом, а также утверждает свои деловые принципы в различных отраслях своего бизнеса |
| 2) Деловые стратегии | Б) концентрируются на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса |
| 3) Операционные стратегии | В) определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями,а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач |

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | | |

**Задание 3.** *Прочитайте текст и установите соответствие.*

**Подберите каждому термину левой графы таблицы (структура системы инновационного менеджмента организации) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы**

| | |
|---|---|
| 1) Внешняя среда | А) совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. |
| 2) Внутренняя среда | Б) множественные условия и факторы в окружающей среде, которые независимы от деятельности самой фирмы, но воздействующие на функционирование организации. |
| 3) SWOT- анализ | В) При применении данного метода устанавливается связь между силой организации и ее слабостью, между угрозами и возможностями на рынке |
| 4) PEST-анализ | Г) анализ макросреды фирмы, который основан на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов предприятия |

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | |

© РГУТИС

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |

**Задание 4.** *Прочитайте текст и установите соответствие.*

**Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы**

| | |
|---|---|
| 1) Звезды | А) сохранение лидирующих позиций |
| 2) Дойные коровы | Б) получение максимально возможной прибыли, в течение как можно более длительного периода времени |
| 3) Дикие кошки | В) для перспективных продуктов инвестирование и развитие; |
| 4) Дохлые собаки | Г) прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства). |

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | |

**Задание 5.** *Прочитайте текст и установите соответствие.*

**Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы**

| | |
|---|---|
| 1) Стратегия развития товара/продукта | А) подходит компаниям связанным со сферой технологий и техники. Цель – предложение уже существующему рынку обновленного товара, с новыми более привлекательными и современными характеристиками |
| 2) Стратегия диверсификации | Б) сложная и самая рискованная, но и самая эффективная. Цель – предложить новые продукты новым рынкам |
| 3) GAP-анализ | В) применяется при разработке стратегии на основе концепции решения стратегических проблем. |
| 4) SNW-анализ | Г) данный метод позволяет разбивать всю деятельность на сегменты и блоки, анализировать их и по факту это расширенная версия популярных методик |

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | | | |

© РГУТИС

## ***Задания комбинированного типа***

### ***Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа***

**1.** *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

**Кол-во правильных ответов – 1**

**Стратегический менеджмент – это:**

а) наука и технология стратегического управления
б) наука об управлении сложными объектами
в) процесс принятия решений
г) реализация планов предприятия

**2.** *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

**Кол-во правильных ответов – 1**

**Функции стратегического менеджмента:**

а) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, анализ и контроль
б) новые для сотрудников;
в) новые для отрасли.
г) а и б

**3.** *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

**Кол-во правильных ответов – 2**

**Задачи стратегического менеджмента:**

а) обеспечение устойчивости положения предприятия на рынке
б) обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия
в) обеспечение краткосрочной конкурентоспособности предприятия
г) составление бухгалтерского баланса предприятия

**4.** *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

**Кол-во правильных ответов – 2**

**Методы управленческого анализа:**

а) портфельный анализ
б) система бухгалтерских счетов;
в) ситуационный анализ
г) офисный анализ

**5.** *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

**Кол-во правильных ответов – 2**

**Главным результатом анализа внутренней среды является определение:**

© РГУТИС

а) сильных сторон предприятия;
б) слабых сторон предприятия
в) возможностей, исходящих из внешней среды.
г) угроз, исходящих из внешней среды

***Задания открытого типа с развернутым ответом***

**Задание 1.** Фирма, выпускающая лаки для дерева и фирма производящая компоненты для получения лака для дерева решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

**Задание 2.** В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по нескольку «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса

**Задание 3.** В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

**Тематика заданий для промежуточной аттестации:**

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена
Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Цели и задачи стратегического менеджмента
3. Этапы развития систем управления
4. Характеристика особенностей системы бюджетирования
5. Необходимость становления стратегического менеджмента
6. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга
7. Составляющие стратегического маркетинга
8. Особенности стратегического менеджмента как особенность стратегических решений
9. Эффективность стратегического менеджмента
10. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента
11. Подходы к разработке стратегических решений

© РГУТИС

12. Особенности выбора стратегических решений
13. Особенности реализации стратегических решений
14. Особенности стратегического управления в коммерческих организациях
15. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях
16. Характеристика этапов стратегического менеджмента
17. Виды стратегического управления
18. Особенности управления путем выбора стратегических позиций
19. Особенности управления путем ранжирования стратегических задач
20. Особенности управления «по слабым сигналам»
21. Особенности управления в условиях стратегических неожиданностей
22. Значение целевого подхода в управлении
23. Особенности целевого подхода в управлении
24. Понятие, цели, задачи видения фирмы.
25. Формирование видения фирмы
26. Понятие, цели, задачи миссии фирмы
27. Значение миссии в деятельности фирмы
28. Составляющие миссии фирмы
29. Требования к формулировке миссии фирмы
30. Процесс разработки миссии фирмы
31. Факторы, учитываемые при разработке миссии фирмы
32. Понятие и основные характеристики цели фирмы
33. Виды целей фирмы
34. Требования к разработке целей фирмы
35. Совокупность целей фирмы и их приоритеты
36. Особенности разработки долгосрочных стратегических целей
37. Понятие, цели, задачи стратегии фирмы.
38. Алгоритм разработки стратегии фирмы
39. Анализ внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте
40. Особенности ПЭСТ-анализа макросреды фирмы
41. Особенности отраслевого анализа внешней среды фирмы
42. Особенности анализа конкурентных сил, действующих на фирму
43. Понятие, состав, значение ключевых факторов успеха в отрасли
44. Анализ микроокружения фирмы
45. Анализ внутренней среды фирмы в стратегическом менеджменте
46. Понятие и особенности управленческого анализа деятельности фирмы
47. Состав и характеристика показателей управленческого анализа деятельности фирмы
48. Состав и оценка факторов внутренней среды фирмы
49. Анализ сильных и слабых сторон фирмы
50. Цель и этапы ситуационного анализа деятельности фирмы
51. Комплексный анализ внешней и внутренней среды фирмы
52. Понятие, цели, задачи SWOT-анализа фирмы

© РГУТИС

53. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе
54. Методика построения матрицы SWOT-анализа фирмы
55. Методика составления профиля среды фирмы
56. Методика оценки силы конкурентной позиции фирмы
57. Понятие, цели, задачи стратегии фирмы
58. Алгоритм разработки стратегии фирмы
59. Характеристики эффективной стратегии фирмы
60. Классификация стратегий фирмы
61. Понятие, состав, характеристики базовых стратегий фирмы
62. Характеристика и особенности стратегии роста
63. Характеристика и особенности стратегии сокращения
64. Характеристика и особенности комбинированной стратегии
65. Цели, задачи, состав стратегий достижения конкурентных преимуществ
66. Характеристика и особенности стратегии минимизации издержек
67. Характеристика и особенности стратегии дифференциации
68. Характеристика и особенности стратегии фокусирования
69. Характеристика и особенности стратегии инноваций
70. Характеристика и особенности стратегии оперативного реагирования
71. Характеристика и особенности стратегии синергизма
72. Отличительные особенности и условия использования стратегий достижения конкурентных преимуществ
73. Цели, задачи, состав стратегий поведения в конкурентной среде
74. Характеристика и особенности стратегии «лидер рынка»
75. Характеристика и особенности стратегии «бросающий вызов рыночному окружению»
76. Характеристика и особенности стратегии «исследователь»
77. Характеристика и особенности стратегии «знающий свое место»
78. Отличительные особенности и условия использования стратегий поведения в конкурентной среде
79. Цели, задачи, состав отраслевых стратегий
80. Характеристика и особенности стратегии на стадии зарождения отрасли
81. Характеристика и особенности стратегии на стадии зрелости отрасли
82. Характеристика и особенности стратегии на стадии спада отрасли
83. Роль и значение ключевых факторов успеха в отрасли для использования стратегии
84. Отличительные особенности и условия использования отраслевых стратегий
85. Цели, задачи, состав портретных стратегий
86. Сущность, особенности, модели анализа портретных стратегий
87. Последовательность, достоинства и недостатки портретного анализа
88. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы
89. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы фирмы Мак-Кипси-Дженерал Электри

© РГУТИС

90. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы фирмы Артур Д. Литтл
91. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Игоря Ансоффра
92. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Д. Абеля
93. Характеристика портретного анализа с помощью проекта PIMS
94. Цели, задачи, состав функциональных стратегий
95. Характеристика и особенности товарно-маркетинговых стратегий
96. Характеристика и особенности стратегии управления персоналом
97. Характеристика и особенности инновационной стратегии
98. Характеристика и особенности стратегии внешнеэкономической деятельности
99. Понятие и типы стратегических альтернатив
100. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора
101. Факторы формирования вариантов портфелей стратегии
102. Организация процесса разработки стратегических альтернатив
103. Подходы к формированию стратегических альтернатив
104. Особенности конкурентного подхода к формированию стратегических альтернатив
105. Сущность стратегического планирования и его варианты
106. Место стратегического планирования в управлении
107. Понятие стратегического планирования
108. Типология стратегического планирования
109. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты
110. Процесс стратегического планирования и его этапы
111. Стратегический планирования и его структура
112. Оценка видов структур планирования лекцияана
113. Зарубежная практика стратегического планирования
114. Российская практика стратегического планирования
115. Формирования рациональной структуры стратегического планирования
116. Показатели стратегического планирования
117. Процесс реализации стратегии
118. планирования реализации стратегии
119. Организация стратегического управления

Примерные кейсы (ситуационные задачи) к экзамену:

Ситуационная задача 1**.**

Деятельность гостиницы характеризуется следующими данными :

- занимаемая доля на рынке - 15%;
- стабильный рост объема реализации услуг в течение 5 лет работы;
- продолжительность работы на данном рынке - 10 лет;
- оказание 5-и видов дополнительных услуг;
- сложившийся коллектив работников, неизменный с начала деятельности;
- отсутствие серьезных конкурентов.

За последнее время условия работы гостиницы изменились:

- наметилась тенденция снижения темпов роста объема реализация услуг;
- увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг;

© РГУТИС

- уменьшилась доля на рынке в связи с появлением конкурентов;
- ощущается нехватка квалифицированных кадров.Задания:

1. Сформулировать стратегические цели и задачи гостиницы.

2. Привести обоснование каждой цели и задачи

Ситуационная задача 2**.**

Деятельность гостиницы характеризуется следующими данными :

- занимаемая доля на рынке - 20%;
- стабильный рост объема реализации услуг в течение 4 лет работы;
- продолжительность работы на данном рынке - 6 лет;
- оказание 6-и видов дополнительных услуг;
- сложившийся коллектив работников, неизменный с начала деятельности;
- наличие серьезных конкурентов.

За последнее время условия работы гостиницы изменились:

- наметилась тенденция снижения темпов роста объема реализация услуг;
- увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг;
- появляются новые конкуренты;
- ощущается нехватка квалифицированных кадров.
- растет требовательность клиентов к повышению качества икультуры обслуживания

Задание:

Составить матрицы возможностей и угроз для данного предприятия.

Ситуационная задача 3**.**

Работа загородной гостиницы характеризуется следующими данными :

- занимаемая доля на рынке – 25%;
- нестабильный рост объема реализации услуг в течение 3 последних лет работы;
- продолжительность работы на данном рынке - 6 лет;
- оказание 3-х видов дополнительных услуг;
- не стабильный коллектив работников, неизменный с начала деятельности;
- наличие серьезных конкурентов.

За последнее время условия работы гостиницы изменились:

- наметилась тенденция снижения темпов роста объема реализация услуг;
- увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг;
- появляются новые конкуренты;
- ощущается нехватка квалифицированных кадров.
- растет текучесть кадров.

В этих условиях гостиница должна решить проблему повышенияконкурентоспособности.

Задание:

Предложить 2-е альтернативные стратегии повышения конкурентоспособности гостиницы и обосновать пути реализации каждой из них.

Ситуационная задача 4**.**

Построить матрицу Мак – Кинси и сделать выводы, исходя из следующих данных:

Таблица 1 - Оценка привлекательности отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|

© РГУТИС

| | | |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,3 | 5 |
| 2.Технологическая стабильность | 0,5 | 2 |
| 3. Прибыльность | 0,1 | 1 |
| 4. Размер | 0,1 | 5 |
| Оценка привлекательности отрасли | | |

Таблица 2 - Оценка конкурентной позиции в отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,4 | 5 |
| 2.Технологическая стабильность | 0,1 | 1 |
| 3. Прибыльность | 0,2 | 1 |
| 4. Размер | 0,3 | 3 |
| Оценка конкурентной позиции | | |

Ситуационная задача 5**.**
Построить матрицу Мак – Кинси и сделать выводы, исходя из следующих данных:

Таблица 1-Оценка привлекательности отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,2 | 4 |
| 2.Технологическая стабильность | 0,4 | 3 |
| 3. Прибыльность | 0,2 | 2 |
| 4. Размер | 0,2 | 4 |
| Оценка привлекательности отрасли | | |

Таблица 2.-Оценка конкурентной позиции в отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,3 | 4 |
| 2.Технологическая стабильность | 0,2 | 2 |
| 3. Прибыльность | 0,3 | 2 |
| 4. Размер | 0,2 | 2 |
| Оценка конкурентной позиции | | |

Ситуационная задача 6**.**
Построить матрицу Мак – Кинси и сделать выводы, исходя из следующих данных:

Таблица 1- Оценка привлекательности отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|
| 1. Стабильность | 0,3 | 5 |
| 2.Экономическая стабильность | 0,2 | 2 |
| 3.Кадровая стабильность | 0.1 | 2 |
| 4. Прибыльность | 0,2 | 5 |
| 5. Размер | 0,2 | 3 |
| Оценка привлекательности отрасли | | |

Таблица 2.- Оценка конкурентной позиции в отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|

© РГУТИС

| | | |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,4 | 5 |
| 2.Экономическая стабильность | 0,2 | 1 |
| 3. Кадровая стабильность | 0.1 | 2 |
| 4. Прибыльность | 0,2 | 2 |
| 5. Размер | 0,1 | 3 |
| Оценка конкурентной позиции | | |

Ситуационная задача 7**.**

Проанализировать представленные данные и предложить стратегию деятельности, а также конкретные мероприятия по использованию сильных сторон ресторана быстрого питания и ликвидации слабых.
Обосновать условия использования данной стратегии и ее риски.

**Сильные и слабые стороны предприятия**

| **Относительные преимущества в конкуренции** | **Удельный вес, %** | **Хуже** | | **Лучше** | | | **ильнейший конкурент** | **Мероприятия** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | | |
| 1. Цены | 30 | | | | | | Конкурент А | |
| 2. Качество обслуживания | 30 | | | | | | Конкурент Б, конкурент А | |
| 3. Качество блюд | 30 | | | | | | Конкурент А | |
| 4. Сеть сбыта | 10 | | | | | | Конкурент Б | |
| **Итого** | | | | | | | | |

Ситуационная задача 8**.**

Проанализировать представленные данные и предложить стратегию деятельности, а также конкретные мероприятия по использованию сильных сторон ресторана и ликвидации слабых.
Обосновать условия использования данной стратегии и ее риски.
**Сильные и слабые стороны предприятия**

| **Относительные реимущества в конкуренции** | **Удельный вес, %** | **Хуже** | | **Лучше** | | | **ильнейший конкурент** | **Мероприятия** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | | |
| 1. Цены | 25 | | | | | | Конкурент А | |
| 2. Ассортимент меню | 25 | | | | | | Конкурент Б, конкурент А | |
| 3. Качество блюд | 30 | | | | | | Конкурент А | |
| 4. Качество обслуживания | 20 | | | | | | Конкурент Б | |
| **Итого** | | | | | | | | |

Ситуационная задача 9**.**

Проанализировать представленные данные и предложить стратегию деятельности, а также конкретные мероприятия по использованию сильных сторон загородного ресторана

© РГУТИС

и ликвидации слабых.
Обосновать условия использования данной стратегии и ее риски.

**Сильные и слабые стороны предприятия**

| **Относительные реимущества в конкуренции** | **Удельный вес, %** | **Хуже** | | **Лучше** | | | **ильнейший конкурент** | **Мероприятия** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | | |
| 1. Цены | 20 | | | | | | Конкурент А | |
| 2. Ассортимент меню | 25 | | | | | | Конкурент Б, конкурент А | |
| 3. Качество блюд | 25 | | | | | | Конкурент А | |
| 4. Дополнительные услуги | 25 | | | | | | Конкурент Б | |
| **Итого** | | | | | | | | |

Ситуационная задача 10.

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:
«Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской гостиницы «Орион» и методы её реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально – ориентированный менеджмент этой гостиницы:

- доходы от клиентов – источник инвестиций в развитие гостиничного бизнеса;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик гостиницы получают хорошего партнера;
- главная цель гостиницы – её развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- гостиница получает уважение в местном обществе;
- повысится качество гостиничных услуг;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам гостиниц;
- развитие гостиницы ведет к увеличению занятости населения;
- клиент получает надежного поставщика гостиничных услуг .

Ситуационная задача 11.

Ресторан «Радуга» приступил к работе год назад. Ассортимент блюд меню ориентированна европейскую кухню, цены – на посетителей среднего уровня доходов, зал рассчитан на 30 посадочных мест. Ресторан расположен на окраине города , имеет хорошего шеф-повара, кухня оснащена современным оборудованием, что позволяет расширять ассортимент и повышать качество предлагаемых блюд.

© РГУТИС

Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.
Задания:

1. Сформулировать миссию ресторана.
2. Обосновать соответствие ее формулировки требования к миссии.

Ситуационная задача 12.

Ресторан «Радуга» приступил к работе год назад. Ассортимент блюд меню ориентированна европейскую кухню, цены – на посетителей среднего уровня доходов, зал рассчитан на 30 посадочных мест. Ресторан расположен на окраине города , имеет хорошего шеф-повара, кухня оснащена современным оборудованием, что позволяет расширять ассортимент и повышать качество предлагаемых блюд.

Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.
Задания:

1. Сформулировать стратегические цели ресторана, распределив их по направлениям деятельности и по времени.
2. Представить цели графически в виде «дерева целей».

Ситуационная задача 13.

Ресторан «Радуга» приступил к работе год назад. Ассортимент блюд меню ориентированна европейскую кухню, цены – на посетителей среднего уровня доходов, зал рассчитан на 30 посадочных мест. Ресторан расположен на окраине города , имеет хорошего шеф-повара, кухня оснащена современным оборудованием, что позволяет расширять ассортимент и повышать качество предлагаемых блюд.

Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.
Задания:

1. Оценить влияние на деятельность ресторана факторов внешней среды ближнего и дальнего окружения.
2. Сделать выводы.

Ситуационная задача 14.

Ресторан «Радуга» приступил к работе год назад. Ассортимент блюд меню ориентированна европейскую кухню, цены – на посетителей среднего уровня доходов, зал рассчитан на 30 посадочных мест. Ресторан расположен на окраине города , имеет хорошего шеф-повара, кухня оснащена современным оборудованием, что позволяет расширять ассортимент и повышать качество предлагаемых блюд.

Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.
Задания:

1. Провести оценку влияния сил конкуренции на деятельность ресторана в соответствии с моделью М.Портера.
2. Указать, какая из 5-и сил конкуренции представляет наибольшую угрозу для ресторана.
3. Дать предложения по снижению ее негативного воздействия.

Ситуационная задача 15.

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

© РГУТИС

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задания:

1. Сформулировать миссию турфирмы.
2. Обосновать соответствие ее формулировки требования к миссии.

Ситуационная задача 16.

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задания:

1. Сформулировать стратегические цели турфирма, распределив их по направлениямдеятельности и по времени.
2. Представить цели графически в виде «дерева целей».

Ситуационная задача 17.

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней

© РГУТИС

среды.

Задания:

1. Оценить влияние на деятельность турфирма факторов внешней среды ближнего идальнего окружения.
2. Сделать выводы

Ситуационная задача 18.

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задания:

1. Провести оценку влияния сил конкуренции на деятельность турфирма в соответствиис моделью М.Портера.
2. Указать, какая из 5-и сил конкуренции представляет наибольшую угрозу дляресторана.
3. Дать предложения по снижению ее негативного воздействия.

Ситуационная задача 19.

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задание:

Провести SWOT-анализ деятельности турфирмы.

Ситуационная задача 20.

© РГУТИС

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задание:

1. Указать сильные и слабые стороны турфирмы.
2. Предложить оптимальные в сложившихся условиях базовую и деловую стратегиитурфирмы.
3. Обосновать выдвинутые предложения.

Ситуационная задача 21.

Ресторан быстрого питания открыт три года тому назад. Все это время он стабильно развивался, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видам блюд, но их качество высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время ресторан испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке, а также имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задания:

1. Сформулировать миссию ресторана.
2. Обосновать соответствие ее формулировки требования к миссии.

Ситуационная задача 22.

Ресторан быстрого питания открыт три года тому назад. Все это время он стабильно развивался, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видам блюд, но их качество высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время ресторан испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке, а также имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задания:

1. Сформулировать стратегические цели ресторана, распределив их по направлениямдеятельности и по времени.
2. Представить цели графически в виде «дерева целей».

Ситуационная задача 23.

Ресторан быстрого питания открыт три года тому назад. Все это время он стабильно

© РГУТИС

развивался, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видам блюд, но их качество высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время ресторан испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке, а также имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задания:

1. Оценить влияние на деятельность ресторана факторов внешней среды ближнего идальнего окружения.
2. Сделать выводы.

Ситуационная задача 24.

Ресторан быстрого питания открыт три года тому назад. Все это время он стабильно развивался, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видам блюд, но их качество высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время ресторан испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке, а также имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задания:

1. Провести оценку влияния сил конкуренции на деятельность ресторана в соответствии смоделью М.Портера.
2. Указать, какая из 5-и сил конкуренции представляет наибольшую угрозу дляресторана.
3. Дать предложения по снижению ее негативного воздействия.

Ситуационная задача 25.

Ресторан быстрого питания открыт три года тому назад. Все это время он стабильно развивался, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видам блюд, но их качество высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время ресторан испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке, а также имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задание:

Провести SWOT-анализ деятельности ресторана.

Ситуационная задача 26.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задания:

1. Сформулировать миссию гостиничного комплекса.

© РГУТИС

2. Обосновать соответствие ее формулировки требования к миссии.

Ситуационная задача 27.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задания:

1. Сформулировать стратегические цели гостиничного комплекса, распределив их по направлениям деятельности и по времени.
2. Представить цели графически в виде «дерева целей».

Ситуационная задача 28.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задания:

1. Оценить влияние на деятельность гостиничного комплекса факторов внешней средыближнего и дальнего окружения.
2. Сделать выводы.

Ситуационная задача 29.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задания:

1. Провести оценку влияния сил конкуренции на деятельность гостиничного комплекса в соответствии с моделью М.Портера.
2. Указать, какая из 5-и сил конкуренции представляет наибольшую угрозу длягостиничного комплекса.

Ситуационная задача 30.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми

© РГУТИС

удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задание:

Провести SWOT-анализ деятельности гостиничного комплекса.

**7.4. Содержание занятий семинарского типа.**

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины «Стратегический менеджмент», приобретение практических умений и овладения навыками практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала дисциплины «Стратегический менеджмент», а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются:

- *дискуссия* – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие, но наличие в качестве объединяющего начала темы;
- *круглый стол* - один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы, а участники круглого стола выступают в роли выражают мнение по поводу обсуждаемого вопроса, а не по поводу мнений других участников, являются равноправными, т.е. никто не имеет права диктовать свою волю и решения;
- *доклад* — публичное, развёрнутое по определённому вопросу, основанное на привлечении данных;
- *разбор конкретной ситуации (Case - study*)– это описание событий, имевших место в реальной жизни. В этом качестве может быть использована и специально придуманная, но максимально приближенная к реальности ситуация; метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы;
- *работа в группах* (тренинг) – метод, направленный на развитие знаний, и социальных установок, не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.
- *мозговой штурм* — метод обучения, предусматривающий получение опыта и навыков

© РГУТИС

работы с информацией, раскрывающей проблемную ситуацию, высказывание собственного мнения в коллективном процессе, обсуждение возможных подходов к ее решению, формирование навыков групповой работы.

**Тематика практических занятий**

Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента

**Практическое занятие 1**

Вид практического занятия: круглый стол, дискуссия.

Тема и содержание занятий: «Сущность стратегического менеджмента».План практического занятия:

1. Школы стратегического менеджмента
2. Эволюция теорий стратегического менеджмента
3. Этапы становления стратегического менеджмента
4. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях
5. Стратегическое и оперативное управление
6. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

Цель занятия: проверить и закрепить знания по понятию и сущности стратегического менеджмента, отличию стратегического менеджмента от оперативного менеджмента, методологии стратегического менеджмента.

Практические навыки: овладеть навыками выявления направлений стратегического менеджмента и его связей со стратегическим менеджментом, поиска информации по теоретическим аспектам, раскрывающим тему согласно тематике докладов.

Продолжительность занятия – 2 ч.Контрольные задания:

Подготовится к дискуссии в рамках круглого стола. Подготовить доклад (сообщение) по предложенным темам, оформить его в соответствующем виде и представить преподавателю в письменной форме и электронном виде.

Темы докладов:

1. Школы стратегического менеджмента
2. Эволюция теорий стратегического менеджмента
3. Этапы становления стратегического менеджмента
4. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях
5. Стратегическое и оперативное управление
6. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

**Практическое занятие 2**

Вид практического занятия: мозговой штурм.

Тема и содержание занятий: «Этапы стратегического менеджмента».План практического занятия:

1. Школы стратегического менеджмента
2. Эволюция теорий стратегического менеджмента
3. Этапы становления стратегического менеджмента
4. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях
5. Стратегическое и оперативное управление
6. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

© РГУТИС

Цель занятия: проверить и закрепить знания по понятию процесса и этапов стратегического менеджмента, составу операций каждого этапа.

Практические навыки: овладеть навыками выполнения отдельных операций каждого этапа стратегического менеджмента

Продолжительность занятия – 2 ч./2 ч./1 ч.Контрольные задания:

Туристическая фирма «Меридиан» была основано в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактовс российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Определить основные цели фирмы, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.

**Практическое занятие 3**

Вид практического занятия: мозговой штурм.

Тема и содержание занятий: «Виды стратегического управления».План практического занятия:

1. Выделение видов стратегического управления
2. Характеристика управления путем выбора стратегических позиций
3. Характеристика управления путём ранжирования стратегических задач
4. Характеристика управления «по слабым сигналам»
5. Характеристика управления в условиях стратегических неожиданностей

Цель занятия: проверить и закрепить знания по видам стратегического управления, их отличительным особенностям.

Практические навыки: овладеть навыками выявления условий применениятдельных видов стратегического управления.

Продолжительность занятия – 2 ч.Контрольные задания:

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы её реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально – ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно – исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОКР) и оборудование;

© РГУТИС

- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – её развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.

**Практическое занятие 4**

Вид практического занятия: круглый стол (дискуссия)

Тема и содержание занятий: «Формирование видения и миссии фирмы».План практического занятия:

6. Значение видения и миссии фирмы
7. Значение видения и миссии фирмы
8. Процесс разработки миссии фирмы
9. Возможные трудности в разработке миссии фирмы

В процессе практического занятия проводится круглый стол по вопросуформирования видения и миссии фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о формировании видения и миссии фирмы.

Практические навыки: умение формулировки видения и миссии фирмы.

Продолжительность занятия – 2 ч.

**Практическое занятие 5.**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации (case study)Тема и содержание занятий: «Формирование целей фирмы».

План практического занятия:

10. Виды целей
11. Требования к цели
12. Особенности установления стратегических целей
13. Совокупность целей фирмы и их приоритеты
14. Понятие стратегии
15. Алгоритм разработки стратегии

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной ситуации по формированию целей фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о подходах к формированию и разработке целей фирмы.

Практические навыки: умение выбора вида цели фирмы и её формулировки, применительно к конкретным условиям её деятельности.

Продолжительность занятия – 2 ч./2 ч./1ч.Контрольные задания:

Деятельность производственной фирмы «АНТ» характеризуется следующим:

- занимаемая доля на рынке - 25%;
- стабильный рост объема продаж в течение 5 лет работы;
- продолжительность работы на данном рынке - 6 лет;
- производство 2-х видов продукции;

© РГУТИС

- сложившийся коллектив работников, неизменный с начала деятельности;
- отсутствие серьезных конкурентов.

За последнее время условия работы фирмы изменились:

- наметилась тенденция снижения темпов роста объема продаж;
- увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг (продукции);
- уменьшилась доля на рынке в связи с появлением конкурентов;
- ощущается нехватка квалифицированных кадров. Кроме этого, фирма должна решить следующие проблемы:
- повысить конкурентоспособность предприятия;
- организовать .инновационную деятельность.

© РГУТИС

Необходимо:

1. Сформулировать стратегические цели и задачи предприятия.
2. Предложить альтернативные стратегии по всем уровням и обосновать выбородной из них на каждом уровне.
3. Составить матрицы возможностей и угроз для данного предприятия.

Раздел 2. Стратегический анализ

**Практическое занятие 6**.

Вид практического занятия: мозговой штурм конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутренней среды фирмы».

План практического занятия:

1. Анализ макроокружения
2. Отраслевой анализ
3. Конкурентный анализ
4. Анализ микроокружения
5. Особенности и показатели управленческого анализа
6. Факторы внутренней среды и их оценка
7. Сильные и слабые стороны фирмы

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по анализу внешней и внутренней среды фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по анализу внутренней и внешнейсреды фирмы.

Практические навыки: овладения навыками проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды конкретного предприятия сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.Контрольные задания:

Строительно – производственная организация «Строй-сервис» была организована путем отделения от крупного государственного строительного треста. Осуществляет следующие виды деятельности:

- коттеджное строительство;
- строительство гаражных комплексов;
- ремонтные работы;
- реализацию строительных материалов собственного производства.

Организация имеет обеспеченную материально - техническую базу: автотранспорт, башенный кран, автокран, цех по производству цементного раствора, необходимую строительную оснастку. Фирма производит работы на территории города Подольска. Имеет потенциальные возможности увеличения масштабов производства и расширения видов деятельности. Темпы роста объемов производства на фирме не такие высокие, как в целом по отрасли.

Оценить влияние на фирму факторов внешней среды различными методами. Сделать выводы.

**Практическое занятие 7.**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации (case study).

Тема и содержание занятия: «Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ».

© РГУТИС

План практического занятия:

1. Цель и этапы ситуационного анализа
2. Оценка применяемой стратегии
3. Стратегический стоимостной анализ
4. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
5. Методика SWOT-анализа
6. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе
7. Матрица SWOT-анализа
8. Метод составления профиля среды

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по проведению комплексного анализа внутренней и внешней среды фирмы, и SWOT-анализа.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по проведению комплексного анализа внутренней и внешней среды фирмы и SWOT-анализа.

Практические навыки: овладения навыками проведения комплексного анализа внутренней и внешней среды конкретной фирмы в рыночных условиях и SWOT-анализа.
Продолжительность занятия – 2 ч./2 ч./1ч.Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализировать представленные данные и предложить стратегию деятельности, а также конкретные мероприятия по использованию сильных сторон предприятия и ликвидации слабых.
Обосновать условия использования данной стратегии и ее риски.

**Сильные и слабые стороны предприятия**

| **Относительные преимущества в конкуренции** | **Удельный вес, %** | **Хуже** | | **Лучше** | | | **Сильнейший конкурент** | **Мероприятия** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | | |
| 1. Цены | 30 | | | | | | Конкурент А | |
| 2. Соблюдение сроков поставки | 30 | | | | | | Конкурент Б, конкурент А | |
| 3. Качество | 30 | | | | | | Конкурент А | |
| 4. Сеть сбыта | 10 | | | | | | Конкурент Б | |
| **Итого** | | | | | | | | |

Провести SWOT-анализ.

Задание 2

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники.
Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

© РГУТИС

Провести SWOT-анализ. Раздел 3. Стратегия фирмы

**Практическое занятие 8**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации(case study).
Тема и содержание занятия: «Классификация стратегий. Базовые стратегии».План практического занятия:

1. Ключевые признаки эффективной стратегии
2. Классификационные признаки стратегий
3. Требования, предъявляемые к базовым стратегиям
4. Трудности выбора базовой стратегии

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по выявлению и характеристике базовых стратегий, используемых предприятиями гостиничного и туристского бизнеса.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по базовым стратегиям фирмы; овладение навыками разработки базовых стратегий.

Практические навыки: овладения навыками разработки базовых стратегий предприятий сферы услуг.
Продолжительность занятия – 2 ч.Контрольные задания:
Построить схему, формирующую стратегию предприятия, и дать пояснения.

**Практическое занятие 9**

Вид практического занятия: круглый стол, дискуссия.
Тема и содержание занятия: «Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде».
План практического занятия:

5. Понятие конкурентных преимуществ фирмы
6. Условия применения стратегий достижения конкурентных преимуществ
7. Слабые стороны стратегий достижения конкурентных преимуществ
8. Условия применения стратегий поведения в конкурентной среде
9. В процессе практического занятия заслушиваются доклады по стратегиям достижения конкурентных преимуществ и стратегиям поведения в конкурентной среде, проводится дискуссия.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по стратегиям фирмы; овладениенавыками распознавания отдельных стратегий и их разработки.

Практические навыки: овладения навыками разработки стратегий достижения конкурентных преимуществ и поведения в конкурентной среде.
Продолжительность занятия – 2 ч./2 ч./1ч.

**Практическое занятие 10**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации (case study).
Тема и содержание занятия: «Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии».План практического занятия:

1. Состав и характеристика отраслевых показателей
2. Условия применения отраслевых стратегий
3. Роль и значение ключевых факторов успеха различный отраслей

© РГУТИС

4. Особенности и модели анализа портфельных стратегий
5. Достоинства и недостатки портфельного анализа
6. Последовательность портфельного анализа

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по выявлению и характеристике отраслевых и портфельных стратегий, используемых предприятиями сферы услуг.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по отраслевым и портфельным стратегиям фирмы; овладение навыками разработки стратегий.

Практические навыки: овладения навыками разработки отраслевых и портфельных стратегий предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 4 ч./2 ч./1 ч.Контрольные задания:

роить матрицу Мак – Кинси и сделать выводы, исходя из следующих данных: Таблица 1 -Оценка привлекательности отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,3 | 5 |
| 2.Технологическая стабильность | 0,5 | 2 |
| 3. Прибыльность | 0,1 | 1 |
| 4. Размер | 0,1 | 5 |
| Оценка привлекательности отрасли | | |

Таблица 2. Оценка конкурентной позиции в отрасли

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности |
|---|---|---|
| 1. Рост | 0,4 | 5 |
| 2.Технологическая стабильность | 0,1 | 1 |
| 3. Прибыльность | 0,2 | 1 |
| 4. Размер | 0,3 | 3 |
| Оценка конкурентной позиции | | |

**Практическое занятие 11**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации (case study).Тема и содержание занятия: «Функциональные стратегии».

План практического занятия:

1. Особенности, цели, задачи функциональных стратегий
2. Условия применения функциональных стратегий
3. Трудности выбора функциональных стратегий

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по выявлению и характеристике функциональных стратегий, используемых предприятиями сферы услуг.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по функциональным стратегиям фирмы; овладение навыками разработки функциональных стратегий.

Практические навыки: овладения навыками разработки функциональных стратегий предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.Контрольные задания:

Мебельная фабрика ОАО «Рассвет» производит корпусную мебель из древесно-

© РГУТИС

стружечной плиты: стенки, прихожие, книжные полки и другие предметы. Фирма имеет оборудование полного цикла производства и свой автотранспорт. Она реализует свою продукцию через собственный фирменный магазин и через собственные и розничные организации. Фирма имеет стабильные темпы увеличения оборота, постоянно расширяет ассортимент. Отношения с поставщиками не являются стабильными. Это не обеспечивает качество поставок и ведет к росту материальных затрат, так как фирма вынуждена иметь достаточно большие запасы товарно – материальных ценностей.
Определить основные функциональные стратегии фабрики.

**Практическое занятие 12**
Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации (case study).
Тема и содержание занятия: «Подходы к формированию стратегическихальтернатив и стратегический выбор».
План практического занятия:
1. Особенности и условия применения конкурентного подхода
2. Особенности и условия применения подхода на основе сценариев
3. Особенности и условия применения подхода на основе моделирования
4. Особенности и условия применения подхода на основе мозгового штурма
5. Особенности и условия применения подхода на основе результатов SWOT-анализа
6. Особенности и условия применения портфельного подхода

В процессе практического занятия студенты знакомятся с подходами к формированию стратегических альтернатив и стратегическому выбору.
Цель занятия: проверить и закрепить знания о подходах к формированиюстратегических альтернатив и стратегическому выбору.
Практические навыки: овладения навыками формирования стратегическихальтернатив и стратегическому выбору в условиях деятельности предприятий сферы услуг.
Продолжительность занятия – 4 ч.Контрольные задания:

Предприятие по производству мясных полуфабрикатов было образовано три года тому назад. Все это время предприятие стабильно развивалось, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видами продукции, но качество продукции высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время предприятие испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке. Предприятие реализует продукцию в городах Ивантеевка, Пушкино, Красноармейск. В настоящее время предприятие имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как местный рынок сырья ограничен, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.
Аргументируйте подходы к формированию стратегических альтернатив.Раздел 4.

Механизм планирования и реализации стратегии

**Практическое занятие 13**
Вид практического занятия: работа в группах (тренинг).
Тема и содержание занятия: «Сущность, процесс стратегического планирования и его этапы».
План практического занятия:
1. Место стратегического планирования в управлении

© РГУТИС

2. Типология стратегического планирования
3. Отличительные черты стратегического планирования
4. Модель процесса стратегического планирования

В процессе практического занятия рассматриваются вопросы стратегического планирования, и его месту в управлении фирмой.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о процессе стратегического планирования и его месту в управлении фирмы сферы услуг.

Практические навыки: овладения навыками типологии стратегическогопланирования в деятельности предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.

Контрольные задания:

Фирма по производству и сопровождению программных продуктов была организована в конце прошлого года. Фирма арендует офис, имеет квалифицированные кадры,современную вычислительную технику. При формировании коллектива руководствостолкнулось с серьезными трудностями,так как работники являются высококвалифицированными, грамотными специалистами с высоким производственным потенциалом, желающим реализовать его в работе и иметь высокую оплату труда. Но финансовые возможности предприятия ограничены в связи с большими организационными расходами. Отсюда высокая текучесть кадров, что мешает стабильной работе предприятия.

Осуществите построение и обоснование модели процесса стратегическогопланирования организации.

**Практическое занятие 14**

Вид практического занятия: работа в группах (тренинг).

Тема и содержание занятия: «Стратегический план и его структура».План практического занятия:

1. Виды структур стратегического плана
2. Показатели стратегического плана
3. Зарубежная практика стратегического планирования
4. Российская практика стратегического планирования

В процессе практического занятия рассматриваются вопросы разработкистратегического плана фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о структуре и особенностях разработки стратегического плана предприятий сферы услуг.

Практические навыки: овладения навыками составления стратегического планапредприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 4 ч./ 2 ч./ -Контрольные задания:

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Осуществите разработку стратегического плана гостиничного комплекса .

© РГУТИС

**Практическое занятие 15.**

Вид практического занятия: работа в группах (тренинг).

Тема и содержание занятия: «Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации».

План практического занятия:

1. Функции управления и факторы реализации стратегии
2. Необходимые условия реализации стратегии
3. Особенности управления стратегическими изменениями
4. Характеристика основных функций управления реализацией стратегии

В процессе практического занятия рассматриваются вопросы реализациистратегического плана фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о процессе реализации стратегического плана и оценке стратегических изменений в организации.

Практические навыки: овладения навыками оценки стратегических изменений вдеятельности предприятия сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч./2 ч./1ч.Контрольные задания:

Швейное объединение является ОАО, образованным на базе государственного предприятия. Оно изготавливает несложные швейные изделия ограниченной номенклатуры. Оборудование на предприятии устаревшее, что не позволяет выпускать продукцию высокого качества. Загрузка оборудования низкая. Объем производства ограничен сбытом, заработная плата невысокая. В последнее время на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров.

Осуществите разработку стратегического плана объединения и обоснуйте подходы к его реализации.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

### 8.1 Основная литература

1. Гуськов Ю.В, Гуськова Т.В. Стратегический менеджмент. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 271 с. – ЭБС Режим доступа https://znanium.ru/read?id=446758

2. Баринов В.А. Бусалов Д.Ю. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 294 с. – ЭБС Режим доступа https://znanium.ru/read?id=438377

3. Крупина Н.Н. Стратегический менеджмент в гостинично-ресторанном сервисе. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023, 211 с. – ЭБС Режим доступа https://znanium.ru/read?id=424267

4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшееобразование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2054993 . – Режим доступа: по подписке.

5. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020 Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=352581

6. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2023 Режим доступа

© РГУТИС

http://znanium.com/catalog/document?id=428672

**8.2 Дополнительная литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. Режим доступа http://znanium.com/catalog/document?id=398369
2. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - М.: Издательство Флинта, 2021,278 с. Режим доступа https://znanium.ru/read?id=387740

**8.3.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1.Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: http://diss.rsl.ru/
2.Научная электронная библиотека e-library: http://www.e-library.ru/

**8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1.Microsoft Windows
2.Microsoft Office
3.База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства https://ofd.nalog.ru/
4.Информационно-справочная система Федерального образовательного портала http://ecsocman.hse.ru/ "Экономика, социология, менеджмент" (ЭСМ)
5.Информационно-справочная система Административно-управленческого портала http://www.aup.ru/

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана интерактивное обучение.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине стратегический менеджмент в предлагаемой методике обучения выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Используются интерактивные формы ( например: лекции – диалог ( лекция через серию вопросов, на которые слушатель должен отвечать непосредственно в ходе лекции), проблемная лекция введение нового знания через проблемность вопроса и т.д.)

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся с целью приобретения практических навыков в разработке стратегии предприятий сферы

© РГУТИС

сервиса.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, компетенция учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ учебного предмета, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать менеджер в области сервиса.

**При проведении практических занятий используются е интерактивные формы практических занятий используются по данной дисциплине:**

«Мозговой штурм»

Работа в группах (тренинг)Круглый стол

Дискуссия

Разбор конкретной ситуации (case study)

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с научно-теоретической и периодической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы студентов являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплины «Стратегический менеджмент» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической и научно-теоретическойлитературой;
- систематизацию знаний студентов о теории и практике менеджмента в туристской дисциплине;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

Формы самостоятельной работы

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» рекомендуетсяиспользовать следующие формы самостоятельной работы студентов:

- изучение материалов по темам дисциплины (подготовка к практическим занятиям);
- подготовка сообщений, докладов;
- подготовка к обсуждению сообщений, докладов;
- подготовка к разбору конкретной ситуации (case study);
- подготовка к участию в мозговом штурме;

© РГУТИС

- подготовка к работе в группах (тренингу) ;
- подготовка к тестированию по темам дисциплины;
- подготовка к текущему контролю по блокам дисциплины;

**10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Учебные занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся вследующих оборудованных учебных кабинетах:

| Вид учебных занятий по дисциплине | Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования |
|---|---|
| Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация | учебная аудитория, специализированная учебная мебель<br>ТСО: видеопроекционное оборудование/переносноевидеопроекционное оборудование<br>доска |
| Занятия семинарского типа | учебная аудитория, специализированная учебная мебель<br>ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование<br>доска |
| Самостоятельная работа обучающихся | помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска;<br>Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска |

© РГУТИС