



УТВЕРЖДЕНО:

**Ученым советом Высшей школы сервиса
Протокол № 8а от «15» января 2026 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.2 «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СЕТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ»**

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы магистратуры**

по направлению подготовки: 43.04.01 «Сервис»

**направленность (профиль): *Инновационные технологии сервиса в ресторанной
деятельности***

Квалификация: *магистр*

Год начала подготовки: 2026

Разработчик:

должность	учёная степень и звание, ФИО
<i>Доцент высшей школы сервиса</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	учёная степень и звание, ФИО
<i>Директор ОПОП</i>	<i>Кочетков А.С.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля) Б1.В.2 «Стратегическое управление развитием сети предприятий питания»

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений программы магистратуры направления подготовки 43.04.01 «Сервис», направленности (профиля) «Инновационные технологии сервиса в ресторанной деятельности».

Изучение дисциплины базируется на знаниях, умениях и навыках, сформированных в процессе обучения в бакалавриате (специалитете) в области стратегического менеджмента, организации производства на предприятиях питания, экономики и управления персоналом.

ПК-1 – Способен осуществлять стратегическое планирование, организацию и контроль деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса; в части индикаторов достижения компетенции ПК-1.1. Проводит стратегический анализ и оценку результатов деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса, выявляет факторы успеха; ПК-1.2. Осуществляет стратегическое планирование и организацию деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса; ПК-1.3. Обеспечивает стратегический контроль деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса.

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся способности осуществлять стратегическое планирование, организацию и контроль деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса, включая управление развитием сетевых структур, с использованием современных методов анализа и управления.

Задачами дисциплины выступают:

- освоение методологии стратегического анализа внешней и внутренней среды сетевых предприятий питания, идентификации ключевых факторов успеха;
- формирование навыков стратегического планирования деятельности сетей, включая выбор стратегий роста, масштабирования и портфельного управления;
- развитие способности к организации процессов управления сетью, включая построение организационных структур, стандартизацию и регламентацию;
- овладение инструментами стратегического контроля, системой сбалансированных показателей, методами управления рисками и антикризисного управления.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с управлением развитием сетевых структур в ресторанном бизнесе. Рассматриваются подходы к стратегическому анализу, выбору стратегий развития сетей, организационному обеспечению реализации стратегии, а также инструменты стратегического контроля и риск-менеджмента.

Общая трудоёмкость освоения дисциплины на заочной форме обучения составляет 7 зачётных единиц, 252 часа, в том числе: контактная работа с преподавателем – 32 часа (занятия лекционного типа – 6 ч., практические занятия – 18 ч., консультации – 4 ч., форма промежуточной аттестации: зачёт – 2 ч. (3 семестр), экзамен – 2 ч. (4 семестр)), самостоятельная работа обучающихся – 220 ч. Преподавание дисциплины ведётся на 2 курсе: 3 и 4 семестры.

Программой дисциплины предусмотрено использование активных и интерактивных форм обучения: лекции с мультимедийным сопровождением, кейс-лекции, практические



занятия в форме работы в малых группах, деловых игр, разбора конкретных ситуаций, выполнения индивидуального проекта, а также самостоятельная работа обучающихся.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования по модулям, защиты индивидуального проекта и выполнения расчётно-аналитических заданий; промежуточная аттестация в форме зачёта в 3 семестре и экзамена в 4 семестре на заочной форме обучения.

Основные положения дисциплины должны быть использованы при подготовке к ГИА.

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора)
1	ПК-1	Способен осуществлять стратегическое планирование, организацию и контроль деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса ПК-1.1. Проводит стратегический анализ и оценку результатов деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса, выявляет факторы успеха ПК-1.2. Осуществляет стратегическое планирование и организацию деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса ПК-1.3. Обеспечивает стратегический контроль деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса.

3. Место дисциплины (модуля) в ОПОП:

Дисциплина Б1.В.2 «Стратегическое управление развитием сети предприятий питания» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений программы магистратуры направления подготовки 43.04.01 «Сервис», направленности (профиля) «Инновационные технологии сервиса в ресторанной деятельности».

Дисциплина опирается на универсальные компетенции, знания, умения и навыки обучающихся, полученные при освоении дисциплины «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» и организационно-управленческой практики.

Формирование компетенции ПК-2 начинается в дисциплине «Инновационные технологии в управлении деятельностью предприятия питания» (1 семестр) и заканчивается в процессе прохождения преддипломной практики (5 семестр).

В дальнейшем изучение дисциплины будет применено при подготовке и защите ВКР.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачётных 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 7/252 зачетных единиц/ акад. часа.
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для заочной формы обучения:

Виды учебной деятельности	Всего	Семестр
---------------------------	-------	---------



№ п/п			3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	32	10	22
	в том числе:			
1.1	Занятия лекционного типа	6	2	4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	18	4	14
	<i>Семинары</i>			
	<i>Лабораторные работы</i>			
	<i>Практические занятия</i>	18	4	14
1.3	Консультации	4	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации	4	2 (зачет)	2 (экзамен)
2	Самостоятельная работа обучающихся	220	134	86
4	Общая трудоемкость час	252	144	108
	з.е.	7	4	3



5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведённого на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для заочной формы обучения:

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения														
		Контактная работа обучающихся с преподавателем												Самостоятельная работа обучающихся		
		Занятия лекционного типа		Практические занятия		Семинары		Лабораторные работы		Консультации						
		акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	
3 семестр																
Раздел 1. Стратегический анализ и факторы успеха сетей предприятий питания	Тема 1. Стратегическая архитектура сетевого ресторанного бизнеса	2	Лекция с мультимедийным сопровождением											40	Работа с вопросами для самостоятельного изучения, зарубежными и отечественными информационными источниками	
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1	КТ1 - Тестирование по пройденному материалу – max 10 баллов														
	Практическое занятие 1. Анализ внешней среды и идентификация ключевых факторов успеха			2	Практическое занятие										40	Работа с вопросами для самостоятельного изучения, зарубежными и отечественными информационными источниками
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2	КТ2 – Защита практической работы														
	Практическое занятие 2. Диагностика внутренних ресурсов и эффективности деятельности сети			2	Практическое занятие									54	Работа с вопросами для самостоятельного изучения, зарубежными и отечественными	



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										Самостоятельная работа обучающихся		
		Занятия лекционного типа		Практические занятия		Семинары		Лабораторные работы		Консультации				
		акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	
													информационными источниками	
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 3	КТЗ – Защита практической работы												
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 4	КТ4 – Выполнение индивидуального задания (патентно-информационный поиск и анализ инновационных тенденций в сфере ресторанного бизнеса)												
		2		4									134	
	Групповая консультация 2 а.ч.													
	Промежуточная аттестация в форме зачета 2 а.ч.													
4 семестр														
Раздел 2. Стратегическое планирование и организация деятельности сетей	Тема 1. Стратегический выбор и модели масштабирования сети	2	Лекция с мультимедийным сопровождением										15	Работа с вопросами для самостоятельного изучения, зарубежными и отечественными информационными источниками
	Тема 2. Организационное обеспечение стратегии и стратегический контроллинг	2	Лекция с мультимедийным сопровождением										15	
	Практическое занятие 1. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии развития				2	Практическое занятие							15	
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1	КТ1 - Тестирование по пройденному материалу – max 10 баллов												
Раздел 3. Стратегический контроль и управление развитием сети	Практическое занятие 2. Финансовое моделирование стратегии масштабирования			4	Практическое занятие								15	Работа с вопросами для самостоятельного изучения, зарубежными и отечественными



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										Самостоятельная работа обучающихся		
		Занятия лекционного типа		Практические занятия		Семинары		Лабораторные работы		Консультации				
		акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	акад. час.	Форма проведения	
													информационными источниками	
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2	КТ2 – Защита практической работы												
	Практическое занятие 3. Управление рисками и антикризисные стратегии			4	Практическое занятие								10	Работа с вопросами для самостоятельного изучения, зарубежными и отечественными информационными источниками
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 3	КТ3 – Защита практической работы												
	Практическое занятие 4. Инновационные подходы к управлению развитием сети			4	Практическое занятие								16	Подготовка к экзамену
	КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 4	КТ4 – Защита практической работы												
		4		14										
	Групповая консультация 2 а.ч.													
	Промежуточная аттестация в форме зачета 2 а.ч.													



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ п/п	Тема, трудоёмкость в акад.ч.	заочная	Учебно-методическое обеспечение
1.	Стратегическая архитектура сетевого ресторанного бизнеса	40	1. Крупина, Н. Н. Стратегический менеджмент в гостинично-ресторанном сервисе : учебное пособие / Н. Н. Крупина. — 1-е изд. — Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2023. — 211 с. — (Высшее образование: Магистратура). — ISBN 978-5-16-017232-3. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.com/catalog/product/1832108
2.	Анализ внешней среды и идентификация ключевых факторов успеха	40	2. Быстров, С. А. Технология и организация ресторанного бизнеса и питания туристов : учебник / С. А. Быстров. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 536 с. — ISBN 978-5-16-016945-3. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/2149693
3.	Диагностика внутренних ресурсов и эффективности деятельности сети	54	3. Кокинз, Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : практическое руководство / Г. Кокинз. - Москва : Интеллект. Лит., 2026. - 316 с. - ISBN 978-5-907274-62-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234242
4.	Стратегический выбор и модели масштабирования сети	15	Дополнительная литература
5.	Организационное обеспечение стратегии и стратегический контроллинг	15	4. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1257970
6.	Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии развития	15	5. Щепин, Е. Diving Into the Red Ocean: How to Break the Rules of Retail and Come Out on Top : практическое руководство / Е. Щепин. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 280 с. - ISBN 978-5-9614-7188-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235968
7.	Финансовое моделирование стратегии масштабирования	15	6. Никонов, В. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять : практическое руководство/ В. Никонов. — Москва : Альпина Паблишер, 2026. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»). - ISBN 978-5-9614-1013-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231505
8.	Управление рисками и антикризисные стратегии	10	7. Винтайкина, Е. В. Организация ресторанного бизнеса в современных реалиях : учебно-методическое пособие / Е. В. Винтайкина. - Москва : Финансы и статистика, 2022. - 99 с. - ISBN 978-5-00184-076-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1913986
9.	Инновационные подходы к управлению развитием сети	16	



7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-2	Способен научно обосновывать, разрабатывать и реализовывать проекты в сфере ресторанного бизнеса с учетом отраслевых новаций; в части индикаторов достижения компетенции:				
		ПК-2.1. Научно обосновывает проекты в сфере ресторанного бизнеса с учетом отраслевых новаций	Все разделы	<ul style="list-style-type: none">– современные направления цифровой трансформации и отраслевые новации в ресторанном бизнесе;– методологии моделирования технологических процессов;– источники данных и методы их анализа для обоснования инновационных решений;– критерии эффективности внедрения ИИ-решений на предприятиях питания.	<ul style="list-style-type: none">– анализировать и обобщать информацию об инновационных технологиях в ресторанном сервисе;– выбирать адекватные методы моделирования и инструменты ИИ для решения конкретных задач ресторанного бизнеса;– интерпретировать результаты моделирования и формулировать на их основе научно обоснованные выводы для разработки проектов.	<ul style="list-style-type: none">– методиками сбора и обработки данных для построения прогнозных и оптимизационных моделей;– навыками критического анализа и оценки применимости различных ИИ-технологий в ресторанной деятельности;– способностью аргументировать выбор инновационных решений перед стейкхолдерами.
		ПК-2.2. Планирует ресурсы и разрабатывает дорожные карты реализации проектов в сфере ресторанного бизнеса		<ul style="list-style-type: none">– структуру и этапы разработки дорожной карты инновационного проекта;– методы планирования ресурсов для внедрения ИИ-систем;– методики оценки рисков и расчета показателей эффективности проектов в сфере ресторанного сервиса;– нормативно-правовые и этические аспекты внедрения цифровых технологий в ресторанном бизнесе.	<ul style="list-style-type: none">– формировать техническое задание и определять ключевые вехи проекта по внедрению ИИ-решений;– оценивать необходимые ресурсы и сроки реализации проекта;– разрабатывать дорожную карту проекта с учетом отраслевой специфики и потенциальных рисков;– презентовать и защищать разработанный проект перед комиссией.	<ul style="list-style-type: none">– навыками разработки дорожных карт реализации инновационных проектов в сфере ресторанного бизнеса;– методиками планирования ресурсов и бюджетирования проектов;– инструментами проектного менеджмента для контроля этапов внедрения ИИ-систем;– навыками публичной защиты проектных решений.



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
<p>Знание современных направлений цифровой трансформации и отраслевых новаций в ресторанном бизнесе; методологии моделирования технологических процессов; источников данных и методы их анализа для обоснования инновационных решений; критериев эффективности внедрения ИИ-решений на предприятиях питания; структуры и этапов разработки дорожной карты инновационного проекта; методов планирования ресурсов для внедрения ИИ-систем; методики оценки рисков и расчета показателей эффективности проектов в сфере ресторанного сервиса; нормативно-правовых и этических аспектов внедрения цифровых технологий в ресторанном бизнесе</p> <p>Умение анализировать и обобщать информацию об инновационных технологиях в ресторанном сервисе; выбирать адекватные методы моделирования и инструменты ИИ для решения конкретных задач ресторанного бизнеса; интерпретировать результаты моделирования и формулировать на их основе научно обоснованные выводы для разработки проектов; формировать техническое задание и определять ключевые вехи проекта по внедрению ИИ-решений; оценивать необходимые ресурсы и сроки реализации проекта; разрабатывать дорожную карту проекта с учетом отраслевой специфики и потенциальных рисков; презентовать и защищать разработанный проект перед комиссией</p> <p>Владение методиками сбора и обработки данных для построения прогнозных и оптимизационных моделей; навыками критического анализа и оценки применимости различных ИИ-технологий в ресторанной деятельности;</p>	<p>тестирование, индивидуальный проект</p>	<p>Обучающийся продемонстрировал знание современных направлений цифровой трансформации и отраслевых новаций в ресторанном бизнесе; методологии моделирования технологических процессов; источников данных и методы их анализа для обоснования инновационных решений; критериев эффективности внедрения ИИ-решений на предприятиях питания; структуры и этапов разработки дорожной карты инновационного проекта; методов планирования ресурсов для внедрения ИИ-систем; методики оценки рисков и расчета показателей эффективности проектов в сфере ресторанного сервиса; нормативно-правовых и этических аспектов внедрения цифровых технологий в ресторанном бизнесе</p> <p>Обучающийся демонстрирует умение анализировать и обобщать информацию об инновационных технологиях в ресторанном сервисе; выбирать адекватные методы моделирования и инструменты ИИ для решения конкретных задач ресторанного бизнеса; интерпретировать результаты моделирования и формулировать на их основе научно обоснованные выводы для разработки проектов; формировать техническое задание и определять ключевые вехи проекта по внедрению ИИ-решений; оценивать необходимые ресурсы и сроки реализации проекта; разрабатывать дорожную карту проекта с учетом отраслевой специфики и потенциальных рисков; презентовать и защищать разработанный проект перед комиссией</p> <p>Обучающийся демонстрирует владение методиками сбора и обработки данных для построения прогнозных и оптимизационных моделей; навыками критического анализа и оценки применимости различных ИИ-технологий в</p>	<p>Формирование готовности к научному обоснованию, разработке и реализации проектов в сфере ресторанного бизнеса с использованием систем искусственного интеллекта</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 11

способностью аргументировать выбор инновационных решений перед стейкхолдерами; навыками разработки дорожных карт реализации инновационных проектов в сфере ресторанного бизнеса; методиками планирования ресурсов и бюджетирования проектов; инструментами проектного менеджмента для контроля этапов внедрения ИИ-систем; навыками публичной защиты проектных решений		ресторанной деятельности; способностью аргументировать выбор инновационных решений перед стейкхолдерами; навыками разработки дорожных карт реализации инновационных проектов в сфере ресторанного бизнеса; методиками планирования ресурсов и бюджетирования проектов; инструментами проектного менеджмента для контроля этапов внедрения ИИ-систем; навыками публичной защиты проектных решений	
--	--	--	--



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

Средство оценивания – тестирование

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

Критерии оценки	Количество баллов
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	3-4 балла, если (30 – 49)% правильных ответов
	1-2 балла, если (10 – 29)% правильных ответов

Шкала оценки выполнения и защиты практической работы

Количество баллов (за одну работу)	Критерии оценивания	Показатели оценивания
8–10 баллов	– задание выполнено в полном объеме, без ошибок; – оформление соответствует требованиям; – при защите обучающийся демонстрирует понимание выполненной работы, уверенно отвечает на вопросы, аргументирует принятые решения.	– обучающийся показывает высокий уровень освоения материала, свободно оперирует терминологией, способен интерпретировать результаты и делать обоснованные выводы.
3–7 баллов	– задание выполнено в основном верно, но имеются незначительные ошибки или недочеты; – оформление имеет небольшие недостатки; – при защите обучающийся отвечает на вопросы, но допускает неточности, требует наводящих вопросов.	– обучающийся показывает достаточный уровень освоения материала, но испытывает затруднения при обосновании отдельных решений.
0–2 балла	– задание выполнено не в полном объеме, допущены принципиальные ошибки; – оформление не соответствует требованиям; – при защите обучающийся не может пояснить ход выполнения работы, не отвечает на вопросы.	– обучающийся демонстрирует пробелы в знаниях и умениях, не способен применить теоретический материал на практике.

Средство оценивания – индивидуальное задание (патентно-информационный поиск и анализ инновационных тенденций в сфере ресторанного бизнеса)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении индивидуального задания



Количество баллов	Критерии оценивания	Показатели оценивания
14–15 баллов	<ul style="list-style-type: none">– содержание отчета полностью соответствует теме;– проведен глубокий патентно-информационный поиск с использованием различных баз данных (Rospatent, Espacenet, Google Patents и др.);– выявлены и систематизированы основные инновационные тенденции, сделан аргументированный прогноз развития;– материал изложен логично, презентация содержит наглядные иллюстрации (диаграммы, карты патентования, таблицы);– при защите продемонстрировано свободное владение материалом, даны полные ответы на вопросы.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся демонстрирует всесторонние знания в области патентно-информационного поиска и анализа отраслевых новаций;– последовательно и четко излагает результаты, делает обоснованные выводы;– уверенно отвечает на дополнительные вопросы, проявляет творческий подход;– подтверждает полное освоение компетенций ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3.
9–13 баллов	<ul style="list-style-type: none">– содержание отчета соответствует теме;– проведен патентно-информационный поиск, но использованы не все возможные источники или глубина проработки недостаточна;– выявлены основные тенденции, но анализ носит описательный характер, недостаточно аргументирован;– оформление соответствует требованиям, но имеются незначительные недостатки;– при защите ответы на вопросы полные, но допущены отдельные неточности.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;– дает полные ответы на дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;– правильно применяет методы анализа;– в целом подтверждает освоение компетенций ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3.
4–8 баллов	<ul style="list-style-type: none">– содержание отчета не полностью раскрывает тему;– патентно-информационный поиск проведен поверхностно, использованы только отдельные источники;– анализ инновационных тенденций фрагментарен, выводы не всегда обоснованы;– оформление имеет недостатки;– при защите обучающийся отвечает на вопросы с затруднениями, требуется помощь преподавателя.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает знание основного материала, но не в полной мере владеет методикой патентно-информационного поиска;– испытывает затруднения при обосновании выводов;– подтверждает освоение компетенций на минимально допустимом уровне.
1–3 балла	<ul style="list-style-type: none">– отчет не соответствует теме;– патентно-информационный поиск не проведен или выполнен формально;– анализ отсутствует или содержит грубые ошибки;– при защите обучающийся не может ответить на вопросы.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях;– не способен аргументированно излагать материал, допускает грубые ошибки;– не подтверждает освоение компетенций.

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».

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

Устный ответ

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none"> – полно раскрыто содержание материала в объеме программы; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание технологий ИИ и методов моделирования в ресторанном сервисе; – точно используется профессиональная терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами из практики ресторанного бизнеса, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию. 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала; – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях внедрения ИИ; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности; – подтверждает полное освоение компетенций ПК-2.1 и ПК-2.2.
«4»	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций внедрения ИИ;



	<p>один из недостатков:</p> <p>а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p>б) допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p>в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.</p>	<p>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций ПК-2.1 и ПК-2.2.</p>
«3»	<p>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам (например, понимание разницы между прогнозированием и оптимизацией);</p> <p>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</p>	<p>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>– подтверждает освоение компетенций ПК-2.1 и ПК-2.2 на минимально допустимом уровне.</p>
«2»	<p>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	<p>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p>– не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p>– не подтверждает освоение компетенций ПК-2.1 и ПК-2.2.</p>

Оценочная шкала устного ответа

Процентный интервал оценки	Оценка
менее 50%	2
51% - 70%	3
71% - 85%	4
86% - 100%	5

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

Критерии оценки	Оценка
	«5», если (90 –100)% правильных ответов



выполнено верно заданий	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

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.

Для заочной формы

Номер семестра / раздела	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
3 семестр			
Контрольная точка 1	Раздел 1. Стратегический анализ и факторы успеха сетей предприятий питания	Тестирование в системе OnlineTestPad (15 вопросов). Вопросы охватывают: методы стратегического анализа (STEP, SWOT, 5 сил Портера, VRIO), ключевые показатели эффективности ресторанного бизнеса (средний чек, оборачиваемость места, EBITDA), понятие факторов успеха.	Тест проводится в электронной форме через систему OnlineTestPad. На каждый вопрос дается 1 минута. Длительность теста – 15 минут. Результат фиксируется автоматически. Максимум – 10 баллов.
Контрольная точка 2	Раздел 1	Выполнение и защита практической работы №1. Обучающийся представляет отчет, отвечает на вопросы преподавателя по методике и результатам	Отчеты сдаются в электронном виде. Защита проходит на практическом занятии в форме собеседования. Работа оценивается по шкале 0–10 баллов
Контрольная точка 3	Раздел 1	Выполнение и защита практической работы №2. Обучающийся представляет отчет, отвечает на вопросы преподавателя по методике и результатам	Отчеты сдаются в электронном виде. Защита проходит на практическом занятии в форме собеседования. Работа оценивается по шкале 0–10 баллов
Контрольная точка 4	Раздел 1	Индивидуальное задание: патентно-информационный поиск и анализ инновационных тенденций в сфере ресторанного бизнеса	Выполняется самостоятельно. Защита – на консультации или последнем



			практическом занятии. Максимум – 15 баллов.
4 семестр			
Контрольная точка 1	Раздел 2. Стратегическое планирование и организация деятельности сетей	Тестирование в системе OnlineTestPad (15 вопросов). Вопросы по темам: типы стратегий развития, модели масштабирования, методы стратегического планирования, построение организационных структур, принципы стандартизации процессов.	Тест проводится в электронной форме через систему OnlineTestPad. На каждый вопрос дается 1 минута. Длительность теста – 15 минут. Результат фиксируется автоматически. Максимум – 10 баллов.
Контрольная точка 2	Раздел 2. Стратегическое планирование и организация деятельности сетей	Выполнение и защита практической работы №2. Обучающийся представляет отчет, отвечает на вопросы преподавателя по методике и результатам	Отчеты сдаются в электронном виде. Защита проходит на практическом занятии в форме собеседования. Работа оценивается по шкале 0–10 баллов
Контрольная точка 3	Раздел 2. Стратегическое планирование и организация деятельности сетей	Выполнение и защита практической работы №3. Обучающийся представляет отчет, отвечает на вопросы преподавателя по методике и результатам	Отчеты сдаются в электронном виде. Защита проходит на практическом занятии в форме собеседования. Работа оценивается по шкале 0–10 баллов
Контрольная точка 4	Раздел 3. Стратегический контроль и управление развитием сети	Выполнение и защита практической работы №4. Обучающийся представляет отчет, отвечает на вопросы преподавателя по методике и результатам	Отчеты сдаются в электронном виде. Защита проходит на практическом занятии в форме собеседования. Работа оценивается по шкале 0–10 баллов

Перечень оценочных средств для текущего контроля

Контрольная точка №1 (3 семестр)

1. Какой метод стратегического анализа предназначен для оценки внутренних ресурсов и способностей предприятия с точки зрения их ценности, редкости, сложности имитации и организованности?
 - а) SWOT-анализ
 - б) VRIO-анализ
 - в) STEP-анализ
 - г) анализ пяти сил Портера

2. Какой показатель рассчитывается как отношение выручки к количеству посадочных мест?
 - а) средний чек
 - б) оборачиваемость места
 - в) загрузка зала
 - г) EBITDA
3. Ключевые факторы успеха (КФУ) – это:
 - а) показатели финансовой отчетности
 - б) конкурентные преимущества, наиболее значимые для достижения успеха в отрасли
 - в) любые сильные стороны предприятия
 - г) стратегические цели компании

Контрольная точка №1 (4 семестр)

1. Какая стратегия предполагает открытие новых точек сети за счет привлечения сторонних предпринимателей, которые работают под брендом и по стандартам компании?
 - а) корпоративное управление
 - б) франчайзинг
 - в) диверсификация
 - г) интегрированный рост
2. Что из перечисленного относится к ключевым элементам миссии сети предприятий питания?
 - а) конкретные финансовые показатели на год
 - б) предназначение, ценности и целевая аудитория
 - в) штатное расписание
 - г) технологические карты блюд
3. При построении организационной структуры управляющей компании сети наиболее целесообразно использовать:
 - а) линейную структуру
 - б) дивизиональную структуру по географическому признаку или брендам
 - в) проектную структуру без функциональных подразделений
 - г) структуру «двойного подчинения» всем руководителям
4. Какая проекция НЕ входит в классическую систему сбалансированных показателей (BSC)?
 - а) финансы
 - б) клиенты
 - в) внутренние бизнес-процессы
 - г) маркетинговые коммуникации
5. Какой инструмент стратегического контроля позволяет визуализировать ключевые показатели в реальном времени?
 - а) диаграмма Ганта
 - б) дашборд (Dashboard)
 - в) SWOT-матрица
 - г) дорожная карта
6. Идентификация рисков, их оценка и разработка мер по снижению – это задача:
 - а) операционного менеджмента
 - б) риск-менеджмента
 - в) финансового учета
 - г) кадрового администрирования



Контрольная точка № 4.

Контрольная точка №4. Индивидуальный проект

Примерная тематика индивидуального задания (патентно-информационный поиск)

1. Инновационные форматы масштабирования сетей быстрого питания (анализ патентов и кейсов).
2. Цифровые инструменты стратегического контроля в ресторанном холдинге: обзор существующих решений.
3. Антикризисные стратегии сетей предприятий питания в условиях экономической нестабильности (по материалам патентной и научной литературы).
4. Использование искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и оптимизации запасов в сетевых ресторанах.
5. Системы лояльности и персонализации как фактор стратегического развития сети: патентно-информационный обзор.
6. Роботизация и автоматизация процессов в сетевом ресторанном бизнесе: современные тенденции.
7. Экологические инновации (ESG) в стратегическом управлении сетями предприятий питания.
8. Сравнительный анализ моделей франчайзинга и корпоративного управления в ресторанных сетях: инновационные подходы.

Обучающийся может предложить свою тему по согласованию с преподавателем. Отчет должен содержать ссылки на не менее 5 патентных документов и 5 научных публикаций за последние 5 лет.

Перечень оценочных средств для промежуточной аттестации

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Понятие и специфика сетевых структур в ресторанном бизнесе. Типы сетей (франчайзинговые, корпоративные, мягкая франшиза).
2. Жизненный цикл сети предприятий питания: этапы и стратегические задачи на каждом этапе.
3. Методология STEP-анализа для ресторанного бизнеса: факторы макросреды и их влияние на развитие сети.
4. Анализ конкурентной среды в ресторанном бизнесе с использованием модели пяти сил Портера.
5. Карта стейкхолдеров сети предприятий питания: идентификация ключевых заинтересованных сторон и их интересов.
6. Ключевые факторы успеха (КФУ) в ресторанном бизнесе: понятие, классификация, методы выявления.
7. Финансово-экономические показатели оценки деятельности ресторанной сети: EBITDA, ROI, средний чек, оборачиваемость места, загрузка зала.
8. VRIO-анализ как инструмент оценки конкурентных преимуществ сети предприятий питания.
9. Диагностика операционной эффективности сети: стандарты сервиса, контроль качества, текучесть кадров.
10. Методы сбора и обработки данных для стратегического анализа в ресторанном бизнесе.
11. Миссия и стратегическое видение сети предприятий питания: требования к формулировке, примеры.
12. Типология стратегий развития ресторанного бизнеса: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсификация.



13. Стратегии масштабирования сети: сравнительный анализ франчайзинга и корпоративного управления.
14. Портфельный анализ для мультибрендовых сетей: применение матрицы БКГ.
15. Инвестиционная модель открытия новой точки в составе сети: структура Сarex и Орех, прогноз выручки.
16. Бюджетирование развития сети: методы планирования доходов и расходов.
17. Расчет точки безубыточности для нового формата предприятия питания (темная кухня, даркстор, традиционный ресторан).
18. Организационная структура управляющей компании сети: дивизиональные, матричные, функциональные модели.
19. Стандартизация и регламентация процессов в сетевом ресторанном бизнесе: чек-листы, брендбук, МЕР (оборудование).
20. Проектирование сквозного процесса: от закупки сырья до клиентского опыта.
21. Система сбалансированных показателей (BSC) для ресторанного холдинга: четыре проекции и их ключевые показатели.
22. Стратегическая карта сети предприятий питания: построение и интерпретация.
23. Дашборд (Dashboard) управляющего сетью: топ-10 ключевых показателей эффективности.
24. Виды стратегического контроля: предварительный, текущий, итоговый. Инструменты реализации.
25. Анализ отклонений: факт vs план. Разработка корректирующих управленческих решений.
26. Риск-менеджмент в сетевом ресторанном бизнесе: идентификация рисков (репутационные, операционные, финансовые, юридические).
27. Методы оценки и минимизации рисков при реализации стратегии развития сети.
28. Антикризисное стратегическое управление: разработка сценариев при изменении внешней среды (уход поставщиков, падение трафика, кадровый голод).
29. Цифровые инструменты стратегического контроля: CRM, видеоаналитика, системы мониторинга KPI.
30. Постпроектный мониторинг и непрерывное совершенствование стратегии развития сети.
31. Взаимосвязь стратегического анализа, планирования и контроля в управлении развитием сети предприятий питания (сквозной пример).
32. Разработка дорожной карты реализации стратегии развития сети: этапы, ресурсы, KPI.
33. Организация стратегической сессии с собственниками и топ-менеджментом сети: структура и ключевые решения.
34. Оценка эффективности внедрения инновационных подходов в стратегическое управление сетью (на примере цифровой трансформации или ESG-стратегии).
35. Сравнительный анализ успешных стратегий развития российских и зарубежных ресторанных сетей.

ФОС. Задания для оценивания освоения компетенции ПК-1

Задания закрытого типа (на установление соответствия и последовательности)

1. **Задание 1 (на соответствие).** Установите соответствие между методом стратегического анализа и его характеристикой.

Метод	Характеристика
1. STEP-анализ	А. Оценка внутренних ресурсов по критериям ценности, редкости, сложности имитации и организованности
2. VRIO-анализ	Б. Анализ угрозы появления новых игроков, рыночной власти поставщиков и покупателей, угрозы товаров-заменителей и конкуренции



3. Анализ пяти сил Портера	В. Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды
4. SWOT-анализ	Г. Объединение сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для выработки стратегических мероприятий

2. **Задание 2 (на соответствие).** Установите соответствие между типом стратегии развития сети предприятий питания и её содержанием.

Тип стратегии	Содержание
1. Концентрированный рост	А. Открытие новых точек в новых регионах или странах с сохранением основной концепции
2. Интегрированный рост	Б. Выход в смежные сегменты (например, открытие собственного производства полуфабрикатов или службы доставки)
3. Диверсификация	В. Развитие за счет более глубокого проникновения на существующий рынок, расширения ассортимента или поиска новых каналов сбыта
4. Франчайзинг	Г. Масштабирование путем передачи прав на использование бренда и технологий сторонним предпринимателям

3. **Задание 3 (на соответствие).** Установите соответствие между показателем эффективности деятельности ресторанной сети и его формулой или способом расчета.

Показатель	Формула / способ расчета
1. Средний чек	А. Выручка / (Количество посадочных мест × 365 дней)
2. Оборачиваемость места	Б. (Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации) / Выручка × 100%
3. Загрузка зала	В. Выручка / Количество чеков
4. Маржинальность EBITDA	Г. (Фактическое количество гостей / Максимально возможное количество гостей) × 100%

4. **Задание 4 (на соответствие).** Установите соответствие между элементом системы сбалансированных показателей (BSC) и типом показателей.

Проекция BSC	Примеры показателей
1. Финансы	А. Удовлетворенность гостей, доля повторных визитов
2. Клиенты	Б. Время ожидания заказа, точность выполнения стандартов
3. Внутренние процессы	В. Рентабельность инвестиций (ROI), EBITDA
4. Обучение и рост	Г. Текучесть персонала, количество обученных сотрудников

5. **Задание 5 (на соответствие).** Установите соответствие между этапом разработки дорожной карты стратегии и его содержанием.

Этап	Содержание
1. Аудит и диагностика	А. Запуск проекта в ограниченном масштабе (одна точка) для проверки гипотез
2. Пилотное внедрение	Б. Определение миссии, видения, целей и ключевых показателей
3. Стратегическое планирование	В. Тираж успешного пилотного решения на всю сеть
4. Масштабирование	Г. Анализ текущего состояния, выявление «узких мест» и возможностей

6. **Задание 6 (на последовательность).** Расположите этапы стратегического анализа внешней среды в правильной последовательности.

- А Интерпретация результатов и формулирование выводов
- Б Сбор данных о макроэкономических, политических, социальных и технологических факторах

- В Определение границ анализа и ключевых факторов, влияющих на ресторанный бизнес
Г Оценка влияния каждого фактора на деятельность сети
Д Ранжирование факторов по степени важности и вероятности изменений
7. **Задание 7 (на последовательность).** Расположите этапы разработки и реализации стратегии масштабирования сети в правильной последовательности.
- А Разработка стандартов и регламентов для новых точек
Б Выбор модели масштабирования (франчайзинг / корпоративное открытие)
В Анализ текущих ресурсов и компетенций сети
Г Оценка эффективности и корректировка стратегии
Д Запуск пилотного проекта на одной новой точке
Е Формулирование стратегических целей масштабирования
8. **Задание 8 (на последовательность).** Расположите шаги построения системы сбалансированных показателей (BSC) для ресторанного холдинга в правильной последовательности.
- А Определение стратегических целей по каждой проекции
Б Выбор ключевых показателей эффективности (KPI) для каждой цели
В Формулирование стратегического видения и миссии сети
Г Построение стратегической карты (причинно-следственных связей между проекциями)
Д Разработка целевых значений KPI и плана мероприятий по их достижению
9. **Задание 9 (на последовательность).** Расположите этапы управления рисками при реализации стратегии развития сети в правильной последовательности.
- А Разработка мер по минимизации рисков (митигация)
Б Мониторинг рисков и корректировка планов
В Идентификация возможных рисков (операционных, финансовых, репутационных и др.)
Г Оценка вероятности наступления и потенциального ущерба
Д Ранжирование рисков по приоритетности
10. **Задание 10 (на последовательность).** Расположите этапы проведения VRIO-анализа для оценки конкурентных преимуществ сети в правильной последовательности.
- А Оценка организованности компании (Organized) для использования ресурса
Б Оценка сложности имитации ресурса (Imitability)
В Оценка редкости ресурса (Rarity)
Г Идентификация ресурсов и способностей сети
Д Оценка ценности ресурса (Value) для использования возможностей или нейтрализации угроз

Комбинированные задания (с выбором ответа и обоснованием)

11. **Задание 11 (с выбором одного верного ответа и обоснованием).** Какой показатель **НАИБОЛЕЕ** полно отражает эффективность использования посадочных мест в ресторане?
1. Средний чек
 2. Оборачиваемость места
 3. Загрузка зала
 4. Рентабельность продаж
- Обоснуйте, почему выбранный показатель является наиболее информативным, а остальные – менее подходят для данной оценки.*
12. **Задание 12 (с выбором одного верного ответа и обоснованием).** При выборе модели масштабирования сети предприятий питания в условиях высокой неопределенности внешней среды и ограниченности собственных инвестиционных ресурсов наиболее предпочтительной является:
1. Корпоративное открытие новых точек
 2. Франчайзинг

3. Создание совместного предприятия (joint venture) с местным оператором
 4. Поглощение существующей сети конкурента
- Обоснуйте выбор, указав преимущества выбранной модели в данных условиях.*
13. **Задание 13 (с выбором одного верного ответа и обоснованием).** Какая из перечисленных угроз, согласно модели пяти сил Портера, оказывает НАИБОЛЬШЕЕ влияние на прибыльность сети демократичных кофеен (формат «кофе с собой»)?
1. Угроза появления новых игроков
 2. Рыночная власть поставщиков кофейных зерен
 3. Рыночная власть покупателей
 4. Угроза появления товаров-заменителей (например, домашняя кофемашина)
- Обоснуйте, почему именно этот фактор является критическим для данного формата.*
14. **Задание 14 (с выбором одного верного ответа и обоснованием).** При проведении стратегического контроля в мультибрендовой ресторанной сети наиболее важным является:
1. Контроль соблюдения бюджета каждой точкой
 2. Контроль соответствия стандартам качества и сервиса по каждому бренду
 3. Контроль текучести персонала
 4. Контроль своевременности налоговых платежей
- Обоснуйте, почему данный вид контроля является приоритетным для мультибрендовой сети.*
15. **Задание 15 (с выбором одного верного ответа и обоснованием).** Какая стратегия наиболее целесообразна для сети ресторанов, столкнувшейся с резким падением трафика в связи с открытием конкурента с аналогичной концепцией рядом?
1. Стратегия ценового демпинга
 2. Стратегия дифференциации (уникальное меню, сервис, атмосфера)
 3. Стратегия сокращения (закрытие части точек)
 4. Стратегия интеграции назад (открытие собственного производства)
- Обоснуйте выбор, указав риски альтернативных стратегий.*
16. **Задание 16 (с выбором нескольких верных ответов и обоснованием).** Какие факторы внешней среды (STEP-анализ) в наибольшей степени влияют на развитие сетей предприятий питания в России в текущий период? Выберите все верные.
1. Рост цен на импортное оборудование и ингредиенты
 2. Развитие технологий бесконтактной оплаты и онлайн-бронирования
 3. Изменение потребительских предпочтений в сторону здорового питания
 4. Увеличение количества государственных праздников
 5. Ужесточение санитарных требований и требований к маркировке продукции
- Обоснуйте, почему выбранные факторы являются наиболее значимыми, а невыбранные – менее актуальны.*
17. **Задание 17 (с выбором нескольких верных ответов и обоснованием).** Какие показатели целесообразно включить в дашборд (систему оперативного контроля) управляющего сетью из 10 ресторанов? Выберите все верные.
1. Средний чек по каждому ресторану
 2. Количество подписчиков в Instagram сети
 3. Оборачиваемость места в час пик
 4. Количество жалоб гостей за смену
 5. Количество сотрудников, прошедших обучение за месяц
- Обоснуйте, почему выбранные показатели относятся к оперативному контролю, а остальные – нет.*



18. Задание 18 (с выбором нескольких верных ответов и обоснованием). Какие из перечисленных действий относятся к стратегическому планированию деятельности сети (а не к оперативному)? Выберите все верные.

1. Формулирование миссии сети на ближайшие 5 лет
2. Разработка бюджета закупок продуктов на следующую неделю
3. Выбор между франчайзингом и корпоративным открытием новых точек
4. Составление графика выхода сотрудников на смену
5. Определение целевых показателей рентабельности сети на 3 года

Обоснуйте, почему выбранные действия относятся именно к стратегическому планированию.

19. Задание 19 (с выбором нескольких верных ответов и обоснованием). Какие методы анализа наиболее эффективны для выявления ключевых факторов успеха сети предприятий питания? Выберите все верные.

1. STEEP-анализ
2. VRIO-анализ
3. ABC-анализ товарных запасов
4. Анализ пяти сил Портера
5. Расчет точки безубыточности

Обоснуйте, почему выбранные методы подходят для выявления факторов успеха, а остальные – для других целей.

20. Задание 20 (с выбором нескольких верных ответов и обоснованием). Какие риски являются наиболее критичными для сети предприятий питания, работающей по модели франчайзинга? Выберите все верные.

1. Риск несоответствия качества продукции и сервиса стандартам бренда
2. Риск колебания курсов валют (при закупке импортного оборудования)
3. Риск выхода франчайзи из сети и перехода под другой бренд
4. Риск увеличения арендной платы
5. Риск недостаточного контроля со стороны франчайзера за операционной деятельностью точек

Обоснуйте, почему выбранные риски специфичны именно для франчайзинговой модели.

Задания открытого типа (с развернутым ответом)

Задание 21 (открытое). Проведите SWOT-анализ для гипотетической сети ресторанов быстрого питания «FastFresh», специализирующейся на здоровой еде. Определите не менее 3 сильных и слабых сторон, 2 возможностей и 2 угроз. Для каждой из четырех комбинаций (SO, WO, ST, WT) предложите по одной стратегической рекомендации.

Задание 22 (открытое). Разработайте фрагмент дорожной карты внедрения системы сбалансированных показателей (BSC) в ресторанном холдинге, включающем 3 различных бренда. Опишите этапы проекта (не менее 4), сроки, ответственных, необходимые ресурсы и ключевые риски. Укажите по 2-3 примера KPI для каждой проекции BSC применительно к холдингу.

Задание 23 (открытое). Сравните две модели масштабирования сети предприятий питания: корпоративное управление (собственные точки) и франчайзинг. Приведите не менее 4 критериев сравнения. На основе анализа предложите условия, при которых выбор франчайзинга является более обоснованным, чем открытие собственных точек.

Задание 24 (открытое). Опишите алгоритм проведения стратегического контроля в сети ресторанов, включающий предварительный, текущий и итоговый контроль. Для каждого вида контроля приведите не менее 2 конкретных инструментов или мероприятий. Проиллюстрируйте на примере контроля реализации стратегии по повышению среднего чека на 15% в течение года.



Задание 25 (открытое). Проанализируйте потенциальные риски для сети предприятий питания, планирующей экспансию в новый регион (открытие 5 точек в течение 2 лет). Идентифицируйте не менее 4 видов рисков (финансовые, операционные, рыночные, репутационные). Для каждого риска предложите способ минимизации. Оцените, какой из рисков является наиболее критичным, и обоснуйте свой выбор.

Тематика занятий семинарского типа соответствует рабочей программе дисциплины.

3 семестр

Практическое занятие 1. Анализ внешней среды и идентификация ключевых факторов успеха

Вид практического занятия: Практическое занятие (работа в малых группах с использованием ПК)

Тема занятия: Применение инструментов стратегического анализа для выявления факторов успеха сети предприятий питания

Цель занятия: Освоить методики анализа внешней среды (STEP, анализ пяти сил Портера) и идентификации ключевых факторов успеха (КФУ) для сетевого ресторанного бизнеса.

План практического занятия:

1. Актуализация знаний: обсуждение влияния макроэкономических, политических, социальных и технологических трендов на ресторанный рынок.
2. Разделение на малые группы (2–3 человека). Каждая группа получает кейс реальной федеральной или региональной сети предприятий питания.
3. Проведение STEP-анализа с акцентом на отраслевые тренды (цифровизация, импортозамещение, изменение потребительских привычек).
4. Построение карты стейкхолдеров сети.
5. Анализ конкурентной среды с использованием модели пяти сил Портера (специфика NoReCa: барьеры входа, власть поставщиков, угроза заменителей).
6. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ) для данного формата (fast casual, fine dining, городская столовая и т.д.).
7. Презентация результатов каждой группой, обсуждение, формулирование общих выводов.

Практические навыки: В ходе занятия обучающиеся осваивают полный цикл анализа внешней среды: от сбора исходной информации до интерпретации результатов. Приобретают опыт работы с отраслевыми кейсами, учатся выявлять конкурентные угрозы и возможности, ранжировать факторы успеха. Формируется способность обосновывать стратегические решения на основе данных внешнего анализа.

Продолжительность занятия – 2 а.ч.

Практическое занятие 2. Диагностика внутренних ресурсов и эффективности деятельности сети

Вид практического занятия: Практическое занятие (расчетно-аналитическая работа в малых группах)



Тема занятия: Оценка внутреннего потенциала и операционной эффективности сети предприятий питания

Цель занятия: Освоить методы диагностики внутренних ресурсов (VRIO-анализ) и оценки результативности деятельности сети на основе финансовых и операционных показателей.

План практического занятия:

1. Актуализация знаний: ключевые показатели эффективности ресторанного бизнеса (средний чек, оборачиваемость места, загрузка зала, EBITDA, ROI).
2. Работа в малых группах с финансовой и операционной отчетностью гипотетической сети (3–5 точек).
3. Расчет и анализ динамики показателей: выявление точек роста и зон убыточности.
4. Проведение VRIO-анализа: оценка ресурсов и компетенций сети (бренд, расположение, технологическая карта, персонал) по критериям ценности, редкости, сложности имитации и организованности.
5. Анализ операционной эффективности: стандарты сервиса, контроль качества, текучесть кадров. Выявление «узких мест».
6. Формулирование выводов о конкурентных преимуществах и зонах неэффективности.
7. Защита результатов (каждая группа представляет до 3 ключевых выводов).

Практические навыки: Обучающиеся учатся работать с реальными показателями ресторанного бизнеса, рассчитывать и интерпретировать финансовые метрики. Осваивают методику VRIO-анализа для оценки устойчивости конкурентных преимуществ. Формируется умение диагностировать операционные проблемы и связывать их с внутренними ресурсами.

Продолжительность занятия – 2 а.ч.

4 семестр

Практическое занятие 1. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии развития

Вид практического занятия: Практическое занятие (деловая игра, работа в малых группах)

Тема занятия: Разработка и обоснование стратегии развития сети на основе SWOT-анализа

Цель занятия: Сформировать навыки стратегического планирования: формулирование миссии, видения, стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии.

План практического занятия:

1. Актуализация знаний: типы стратегий (концентрированный рост, интегрированный рост, диверсификация), модели масштабирования (франчайзинг, корпоративное управление).



2. Получение итогов предыдущих занятий (данные STEP, 5 сил Портера, VRIO, финансовые показатели).
3. Формулирование миссии и стратегического видения сети.
4. Проведение SWOT-анализа (объединение внешних и внутренних факторов).
5. Генерация стратегических альтернатив для каждой комбинации SWOT (SO, WO, ST, WT).
6. Оценка альтернатив по критериям (инвестиции, риски, скорость реализации, соответствие миссии).
7. Обоснованный выбор одной стратегии развития (например: экспансия в регионы, вывод нового бренда, оптимизация портфеля).
8. Презентация и защита выбранной стратегии перед «советом директоров» (преподаватель и другие группы).

Практические навыки: Обучающиеся приобретают опыт интеграции результатов анализа в стратегический план, учатся формулировать миссию и видение, генерировать и оценивать альтернативы. Развивается способность аргументировать выбор стратегии перед стейкхолдерами.

Продолжительность занятия – 2 а.ч.

Практическое занятие 2. Финансовое моделирование стратегии масштабирования

Вид практического занятия: Практическое занятие (компьютерный практикум, работа с Excel / Google Sheets)

Тема занятия: Разработка инвестиционной модели и бюджета развития сети

Цель занятия: Освоить инструменты финансового планирования стратегии масштабирования: расчет потребности в инвестициях, прогнозирование выручки, оценка эффективности.

План практического занятия (4 а.ч., может быть разбит на две части с перерывом):

1. Актуализация знаний: структура Carex и Орех, методы прогнозирования выручки, показатели окупаемости (NPV, IRR, Payback period).
2. Выдача кейса: сеть из 5 точек планирует открыть 3 новые точки в новом регионе. Исходные данные: средние показатели по существующим точкам, особенности региона (аренда, конкурентная среда).
3. Разработка инвестиционной модели открытия одной новой точки (в Excel): расчет единовременных вложений (оборудование, ремонт, лицензии) и ежемесячных операционных расходов.
4. Прогноз выручки и прибыли новой точки на 3 года с учетом сезонности и выхода на плановую мощность.
5. Расчет точки безубыточности (в натуральном и денежном выражении).
6. Формирование сводного бюджета развития сети на 3 года (3 точки) с разбивкой по годам.
7. Оценка эффективности: расчет NPV, IRR, срока окупаемости суммарных инвестиций.

8. Анализ чувствительности: как изменится NPV при изменении среднего чека на $\pm 10\%$, арендной платы на $\pm 15\%$.

9. Подготовка отчета (в виде таблиц и кратких выводов) и его защита.

Практические навыки: Обучающиеся осваивают практическое финансовое моделирование – ключевую компетенцию для обоснования стратегических решений. Приобретают навыки работы с Excel, учатся прогнозировать денежные потоки, рассчитывать показатели эффективности инвестиций и проводить анализ рисков через сценарное моделирование.

Продолжительность занятия – 4 а.ч.

Практическое занятие 3. Управление рисками и антикризисные стратегии

Вид практического занятия: Практическое занятие (деловая игра, кейс-метод)

Тема занятия: Идентификация рисков и разработка антикризисного плана для сети предприятий питания

Цель занятия: Сформировать навыки управления стратегическими рисками и разработки антикризисных мероприятий в условиях нестабильной внешней среды.

План практического занятия (4 а.ч.):

1. Актуализация знаний: классификация рисков в ресторанном бизнесе (репутационные, операционные, финансовые, юридические, рыночные).

2. Разделение на команды. Каждая команда получает сценарий внешнего шока (например: уход ключевого поставщика импортных продуктов; резкое падение трафика из-за эпидемиологических ограничений; массовый уход персонала; негативная публикация в СМИ).

3. Идентификация и оценка рисков для заданного сценария (вероятность, размер потенциального ущерба).

4. Построение матрицы рисков и определение приоритетов.

5. Разработка антикризисного плана, включающего:

- оперативные меры (первые 48 часов);
- тактические меры (первые 2 недели);
- стратегические меры (на период до 6 месяцев).

6. Определение ответственных, ресурсов и сроков по каждому мероприятию.

7. Разработка KPI эффективности антикризисного управления.

8. Презентация планов командами, коллективное обсуждение, экспертная оценка преподавателя.

9. Подведение итогов: общие принципы построения антикризисной системы в сетевом ресторанном бизнесе.

Практические навыки: Обучающиеся учатся системно подходить к управлению рисками: идентифицировать, оценивать, ранжировать и разрабатывать меры митигации. Формируется навык быстрого реагирования и разработки антикризисных дорожных карт, что необходимо для стратегического контроля.

Продолжительность занятия – 4 а.ч.



Практическое занятие 4. Инновационные подходы к управлению развитием сети

Вид практического занятия: Практическое занятие (проектный семинар, работа с патентными базами и аналитическими обзорами)

Тема занятия: Проектирование инновационных моделей управления сетью: цифровая трансформация, ESG-стратегия, AI-решения

Цель занятия: Развить способность интегрировать отраслевые инновации в стратегическое управление сетью предприятий питания.

План практического занятия (4 а.ч.):

1. Актуализация знаний: обзор современных инноваций в ресторанном бизнесе (искусственный интеллект для прогнозирования спроса, компьютерное зрение, роботизация, блокчейн для прослеживаемости продуктов).

2. Работа в малых группах. Каждая группа выбирает одно инновационное направление:

- цифровая трансформация (CRM, система лояльности, автоматизация бэк-офиса);
- применение AI для управления запасами и прогнозирования;
- ESG-стратегия (снижение food waste, энергоэффективность, социальная ответственность);
- «умный ресторан» (видеоаналитика, роботы-официанты, dark kitchens).

3. Проведение патентно-информационного поиска по выбранному направлению (используя Rospatent, Espacenet, Google Patents, научные публикации).

4. Анализ найденных решений: степень зрелости, примеры внедрения в России и мире, барьеры и драйверы.

5. Разработка концепции внедрения инновации в гипотетическую сеть из 10 точек: цели, ожидаемые эффекты, необходимые ресурсы, риски.

6. Формирование дорожной карты пилотного проекта (этапы, сроки, KPI успеха).

7. Презентация концепции и дорожной карты (по 5–7 минут на группу). Вопросы и обсуждение.

8. Рефлексия: как инновации могут стать источником устойчивого конкурентного преимущества сети.

Практические навыки: Обучающиеся осваивают методы поиска и анализа инновационных решений, учатся оценивать их применимость в конкретном бизнес-контексте. Приобретают опыт проектирования инновационных проектов (от идеи до дорожной карты) и публичной защиты перед аудиторией.

Продолжительность занятия – 4 а.ч.

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 информационных справочных систем

8.1. Основная литература

1. Крупина, Н. Н. Стратегический менеджмент в гостинично-ресторанном сервисе : учебное пособие / Н. Н. Крупина. — 1-е изд. — Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2023. — 211 с. — (Высшее образование: Магистратура). — ISBN 978-5-16-017232-3. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832108>
2. Быстров, С. А. Технология и организация ресторанного бизнеса и питания туристов : учебник / С. А. Быстров. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 536 с. — ISBN 978-5-16-016945-3. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2149693>
3. Кокинз, Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : практическое руководство / Г. Кокинз. - Москва : Интеллект. Лит., 2026. - 316 с. - ISBN 978-5-907274-62-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2234242>

8.2. Дополнительная литература

4. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1257970>
5. Щепин, Е. Diving Into the Red Ocean: How to Break the Rules of Retail and Come Out on Top : практическое руководство / Е. Щепин. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 280 с. - ISBN 978-5-9614-7188-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235968>
6. Никонов, В. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять : практическое руководство/ В. Никонов. — Москва : Альпина Паблишер, 2026. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»). - ISBN 978-5-9614-1013-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2231505>
7. Винтайкина, Е. В. Организация ресторанного бизнеса в современных реалиях : учебно-методическое пособие / Е. В. Винтайкина. - Москва : Финансы и статистика, 2022. - 99 с. - ISBN 978-5-00184-076-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1913986>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM — Режим доступа: <https://znanium.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.ru — Режим доступа: <https://book.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/>
4. Журнал «Ресторанные ведомости» — Режим доступа: <https://www.restoranoff.ru/>

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

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office (Excel, PowerPoint)
3. BPMN-редакторы (bpmn.io, Draw.io)
4. Системы OnlineTestPad, Google Forms для проведения тестирования
5. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>



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

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную (работа на лекциях и занятиях семинарского) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

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

Занятия лекционного типа.

Лекция-презентация - это традиционно вузовская учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы.

Проблемная лекция характеризуется постановкой перед обучающимися учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания обучающихся приближается к поисковой, исследовательской 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

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.

Занятия семинарского типа.

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Занятия семинарского типа включают в себя семинары в формах семинаров-собеседований и выполнения практических заданий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

Самостоятельная работа обучающихся.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической и методической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Стратегическое управление развитием сети предприятий питания», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение методиками;



- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности обучающихся.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных обучающимися в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности обучающихся.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы обучающихся по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа обучающихся предусматривает следующие виды работ:

- подготовка к текущей и промежуточной аттестациям,
- систематизация полученных сведений на лекционных занятиях,
- систематизация полученных сведений на практических занятиях,
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике.

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

Учебные занятия по дисциплине «Стратегическое управление развитием сети предприятий питания» проводятся в следующих учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

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 для проведения занятий лекционного типа, оборудованная специализированной учебной мебелью (столы, стулья, доска аудиторная), видеопроекционным оборудованием (мультимедийный проектор, экран, компьютер с доступом в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет») для демонстрации презентационных материалов и учебных видеоматериалов.
Занятия семинарского типа (практические занятия)	Компьютерный класс, оснащенный специализированной учебной мебелью (столы компьютерные, стулья, доска), видеопроекционным оборудованием (проектор, экран), автоматизированными рабочими местами обучающихся (персональные компьютеры) с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. На компьютерах должно быть предустановлено или доступно для установки следующее программное обеспечение: операционная



	система (Microsoft Windows), офисный пакет (Microsoft Office), а также веб-браузеры для доступа к онлайн-инструментам моделирования бизнес-процессов (bpmn.io , draw.io).
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специализированной учебной мебелью, автоматизированными рабочими местами обучающихся (персональные компьютеры) с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. В качестве такого помещения может использоваться читальный зал Научно-технической библиотеки университета, оснащенный специализированной учебной мебелью, автоматизированными рабочими местами с выходом в Интернет, интерактивной доской или иным оборудованием для коллективной работы.