Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ульяновский государственный педагогический университет
имени И.Н. Ульянова»
(ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова»)

Факультет права, экономики и управления
Кафедра теоретических основ экономики и правоведения

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-методической работе
_____ С.Н. Титов
«29» октября 2021 г.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Программа учебной дисциплины
Организационно-управленческого модуля
основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки
43.03.01 Сервис.
Направленность (профиль) образовательной программы:
Технологии и организация деятельности в индустрии гостеприимства

(заочная форма обучения)

Составитель: Суркова М.А., к.э.н.,
доцент кафедры теоретических основ экономики и правоведения

Рассмотрено и одобрено на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления, протокол от «11» октября 2021 г. №2

Ульяновск, 2021

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 01D77C644FC1E54000000006381D0002
Владелец: Титов Сергей Николаевич
Действителен: с 19.07.2021 до 19.07.2022

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) Организационно-управленческого модуля учебного плана основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 43.03.01 Сервис, направленность (профиль) образовательной программы «Технологии и организация деятельности в индустрии гостеприимства», заочной формы обучения.

Перечень дисциплин, на результаты обучения по которым опирается данная дисциплина: Методы принятия управленческих решений.

Перечень дисциплин, опирающихся на данную дисциплину: Риск-менеджмент.

1.Перечень планируемых результатов обучения (образовательных результатов) по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства» является формирование у студентов управленческого мышления и навыков эффективного применения полученных знаний на практике.

Задачами освоения дисциплины являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива (индивидуума) путем выпуска конкурентоспособного товара.

В результате освоения программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства» (в таблице представлено соотнесение образовательных результатов обучения по дисциплине с индикаторами достижения компетенций):

Компетенция и индикаторы ее достижения в дисциплине	Образовательные результаты дисциплины (этапы формирования дисциплины)		
	знает	умеет	владеет
ПК-5 Способен организовать работу исполнителей ПК-5.1. Владеет теоретическими знаниями в области организации деятельности персонала. ПК-5.2. Анализирует методы организации деятельности персонала. ПК-5.3. Предлагает оптимальные пути решения управленческих задач в области организации деятельности персонала.	**ОР-1** - основы взаимодействия с персоналом, управления персоналом;	**ОР-2** - проводить анализ и оценку организации труда персонала;	**ОР-3** - навыками разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности организации труда;
ПК-6 Способен организовать деятельность предприятия сервиса с учетом изменения конъюнктуры рынка и	**ОР-4** - основы функционирования предприятия сервиса, организации деятельности предприятия сервиса;	**ОР-5** - планировать, анализировать деятельность предприятия сервиса, сравнивать полученный результат с	**ОР-6** - навыками применения методов организации деятельности предприятия сервиса с учетом изменения

спроса потребителей, а также социальной политики государства ПК-6.1. Владеет теоретическими знаниями организации деятельности предприятия сервиса. ПК-6.2. Использует методы организации деятельности предприятия сервиса. ПК-6.3. Участвует в организации деятельности предприятия сервиса с учетом изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, а также социальной политики государства.	- методы организации деятельности предприятия сервиса; - основы социальной политики государства;	планируемым, выявлять причины расхождения панируемого и реального результатов; - анализировать конъюнктуру рынка, спрос потребителей; - применять методы организации деятельности предприятия сервиса с учетом социальной политики государства;	конъюнктуры рынка и спроса потребителей, а также социальной политики государства.

1. 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

Номер семестра	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации
	Всего Трудоемк.		Лекции, час	Практические занятия, час	Лабораторные занятия, час	Самостоят. работа, час	
	Зач. ед.	Часы					
5	3	108	4	10	-	85	Экзамен (9)
Итого:	3	108	4	10	-	85	Экзамен (9)

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

3.1 Указание тем (разделов) и отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий:

Наименование разделов и тем	Количество часов по формам организации обучения

	Лекционные занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
5 семестр				
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Предпосылки возникновения и этапы развития стратегического управления. Основные корпоративные структуры	2	-		9
Тема 2. Основные школы современного стратегического менеджмента	2	-		9
Тема 3.Управленческая стратегия: формирование и реализация	-	2		9
Тема 4. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании.	-	2		9
Тема 5. Стратегический анализ рыночной позиции компании	-	2		9
Тема 6. Корпоративные (базовые) стратегии организации	-	2		9
Тема 7. Конкурентные (деловые) стратегии организации.	-	2		9
Тема 8. Функциональные стратегии	-	-		9
Тема 9. Стратегическое планирование	-	-		8
Тема 10. Реализация стратегии и контроль за ее исполнение	-	-		5
Всего:	**4**	**10**		**85**

3.2 Краткое описание содержания тем (разделов) дисциплины

Краткое содержание курса (5 семестр)

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Предпосылки возникновения и этапы развития стратегического управления. Основные корпоративные структуры. Понятие стратегического менеджмента. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Организационные формы корпоративных образований, реализующих стратегическое корпоративное управление. Жесткие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: трест, концерн, конгломерат, консорциум. Мягкие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: картель, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс. Стратегические бизнес-

единицы (хозяйственные подразделения) корпоративных структур. Стратегические зоны хозяйствования, стратегическое развертывание сетевых структур.

Тема 2. Основные школы современного стратегического менеджмента

Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.

Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

Тема 3. Управленческая стратегия: формирование и реализация.

Понятие управленческой стратегии. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи. Видение и миссия фирмы: проявление видения, направления действия миссии, процесс создания миссии. Стратегические цели: требования, к целям организации; основные заинтересованные группы и их ожидания, определяющие постановку целей; зависимость целей от ЖЦО; целевые показатели. Процесс стратегического целеполагания: основные стратегические цели, классификация стратегических целей

Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональны, операционные стратегии. Типы стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегические решения. Стратегическое прогнозирование. Процесс формирования стратегий. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Реализация стратегии.

Тема 4. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании.

Конкурентоспособность, конкурентные преимущества и стратегические компетенции компании. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности корпорации. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность корпорации.

Стратегический анализ конкурентной позиции компании. Конкурентная позиция компании: фирмы–лидеры, фирмы–последователи лидера с сильной позицией, фирмы–последователи лидера со слабой позицией, фирмы- аутсайдеры с кризисной позицией. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.

Стратегический анализ конкурентного поведения компании. Конкурентное поведение компании. Виды, типы и характеристика конкурентных позиций. Алгоритм оценки конкурентной позиции. Основные виды и типы стратегического конкурентного позиционирования компании. Наступательные, оборонительные и смешанные стратегические позиции компании.

Тема 5. Стратегический анализ рыночной позиции компании.

Стратегический анализ рыночного положения компании посредством матриц SWOT, PEST, БКГ. Ситуационный анализ. Стратегический анализ основных компонентов внутренней (миниэкономической) среды фирмы и внешней (микроэкономической) среды. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа. Факторы политики, экономики, технологий, социума в системе PEST-анализа. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа. Факторы сильных и слабых сторон внутренней среды фирмы, угроз и возможностей её внешней среды в системе SWOT-анализа.

Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа компании. Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) как метод оценки позиции фирмы на рынке. Показатели матрицы классификации предприятий на рынке: относительная доля рынка и темпы роста отраслевого рынка. Гипотезы матрицы БКГ. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса». Желательная последовательность развития производства и реализации товаров фирмой. Варианты траектории динамики портфеля корпорации: «Новатора», «Последователя», «Неудачи», «Перманентной посредственности». Достоинства и недостатки матрицы БКГ.

Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси и «Шелл». Портфельная матрица Мак-Кинси (McKincey–General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы. Основные стратегические альтернативы матрицы: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKincey–GE.

Тема 6. Корпоративные (базовые) стратегии организации

Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Финансовый и реальный капитал, рыночные сферы предпринимательской деятельности и организационная структура корпорации. Стратегии пассивного роста, прогрессирующего роста, сокращения, комбинированные.

Стратегии пассивного роста и их особенности. Стратегии прогрессирующего роста: интенсивного (концентрированного), интеграционного и диверсификационного. Стратегии интенсивного роста: постоянных улучшений (интенсификации усилий на рынке), рыночной экспансии (развития рынков), продуктовых инноваций (товарной экспансии). Стратегии интеграционного роста: горизонтальной и вертикальной (прямой и обратной) интеграции. Стратегии диверсификационного роста: оборонительные и наступательные мотивы, критерии привлекательности, «затрат на вхождение», дополнительных выгод. Реализация диверсификации способами покупки, создания «с нуля», создания совместного предприятия.

Стратегии сокращения: сокращения расходов, отсечения лишнего (отделения), «сбора урожая/снятия сливок», ликвидации. Комбинированные стратегии и их особенности. Финансовые последствия реализации базовых стратегий.

Тема 7. Конкурентные (деловые) стратегии организации.

Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках: снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат. Конкурентные стратегии дифференциации: продуктовая, сервисная, имиджа. Способы реализации стратегий дифференциации. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка. Условия и риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования.

Понятие, виды и типы конкурентных (ролевых) стратегий Виолентные (силовые) стратегии доминирования на обширных рынках крупных фирм («слонов»). Патиентные (нишевые) стратегии доминирования различных компаний с узкой специализацией («лис»). Коммутантные (приспособленческие) стратегии мелких фирм («серых мышей»), направленные на производство неспециализированной часто меняющейся продукции. Эксплерентные (пионерные) стратегии, быстро растущих малых и средних фирм («ласточек»), осваивающих новую продукцию

Тема 8. Функциональные стратегии.

Производственные функциональные стратегии. Стратегии размещения и специализации производства: приближение к дешевым источникам сырья, приближение к дешевой рабочей силе, приближение к районам сбыта, размещение с учетом жесткости

экологических требований, размещение с учетом социально-политической стабильности. Ресурсные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов. Стратегии прибыли: максимизации сверхприбыли, оптимизации убытков. Стратегии качества: прорыва и непрерывного совершенствования. Стратегия и техническая политика предприятия. Стратегии управления технологическим развитием: глобального центра, полицентризма, распределенного технологического развития, интегрированного технологического развития. Стратегии управления НИОКР: наступательная (разработка новых технологий), защитная (усовершенствование имеющихся конкурентных технологий), поглощающая (приобретений лицензий), разбойничья (захват чужих технологий).

Финансовые функциональные стратегии. Стратегии управления финансами компании: виды, типы, особенности. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями. Стратегическое финансовое планирование. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы. Стратегии управления дебиторской задолженностью. Стратегии управления издержками. Стратегии выплаты дивидендов. Стратегии финансовых инвестиций. Стратегии защиты от финансовых рисков.

Маркетинговые функциональные стратегии. Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Виды маркетинга. Основные концепции маркетинга. Стратегии управления маркетингом. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом. Маркетинговые стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые стратегии управления товародвижения. Маркетинговые стратегии ценообразования. Маркетинговые стратегии воздействия на потребителей.

Кадровые функциональные стратегии. Общее понятие стратегии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы формирования стратегии управления персоналом. Кадровые функциональные стратегии. Стратегии привлечения и отбора персонала. Стратегии развития персонала. Стратегии перемещения персонала. Стратегии регулирования занятости на предприятии.

Тема 9. Стратегическое планирование

Сущность стратегического планирования: процесс стратегического управления в относительно стабильных условиях внешней среды; различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом. Классификация форм стратегического планирования: три признака классификации форм стратегического
планирования (по отношению к будущему, по степени неопределенности, по горизонту планирования).

Структура и показатели стратегического плана. Основные этапы развития внутрифирменного планирования. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Основные виды планов. Долгосрочное и стратегическое планирование.

Процесс стратегического планирования. Обязательность системного подхода и опоры на четыре взаимосвязанные части планов: система целей планирования средства достижения (реализации) планов содержание деятельности за весь плановый период требуемый результат. Роль маркетинговых исследований.

Проблемы стратегического планирования. Задачи специалистов по стратегическому планированию. Роль высшего руководства фирмы в стратегическом планировании

Тема 10. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением

Руководство процессом выполнения стратегии. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки отдельных организационных структур.

Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур. Формализация стратегической информации.

Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для

реализации стратегии. Создание климата и культуры, поддерживающей стратегию. Адаптация коллектива к изменениям. Руководство процессом внесения коррективов в стратегию. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени.
Методология принятия решений. Модель стратегической информации. Управленческая реакция на неожиданные изменения. Модели реакции фирмы на неожиданные изменения. Активное и реактивное управление. Управление на плановой основе.
Система управления стратегическими задачами. Выявление, оценка последствий решения, управление решением стратегических задач. Методика использования слабых сигналов при решении стратегических задач

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа студентов является особой формой организации учебного процесса, представляющая собой планируемую, познавательно, организационно и методически направляемую деятельность студентов, ориентированную на достижение конкретного результата, осуществляемую без прямой помощи преподавателя. Самостоятельная работа студентов является составной частью учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, поиск и приобретение новых знаний, а также выполнение учебных заданий, подготовку к предстоящим занятиям и экзамену. Она предусматривает, как правило, разработку рефератов, написание докладов, выполнение творческих, индивидуальных заданий в соответствии с учебной программой (тематическим планом изучения дисциплины). Тема для такого выступления может быть предложена преподавателем или избрана самим студентом, но материал выступления не должен дублировать лекционный материал. Реферативный материал служит дополнительной информацией для работы на практических занятиях. Основная цель данного вида работы состоит в обучении студентов методам самостоятельной работы с учебным материалом. Для полноты усвоения тем, вынесенных в практические занятия, требуется работа с первоисточниками. Курс предусматривает самостоятельную работу студентов со специальной литературой. Следует отметить, что самостоятельная работа студентов результативна лишь тогда, когда она выполняется систематически, планомерно и целенаправленно.

Задания для самостоятельной работы предусматривают использование необходимых терминов и понятий по проблематике курса. Они нацеливают на практическую работу по применению изучаемого материала, поиск библиографического материала и электронных источников информации, иллюстративных материалов. Задания по самостоятельной работе даются по темам, которые требуют дополнительной проработки.

Общий объем самостоятельной работы студентов по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов в течение семестра.

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме выполнения индивидуальных заданий по дисциплине. Аудиторная самостоятельная работа обеспечена базой индивидуальных заданий по разделам дисциплины.

Внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к защите реферата.

Материалы, используемые для текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Перечень тем рефератов (ОС-1)
5 семестр

1. История развития менеджмента как науки.

2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виду организационных структур управления.
4. Влияние внешней среды на деятельность организации.
5. Особенности ведения деловых переговоров.
6. Власть и лидерство: сущность и значение.
7. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
8. Принятие управленческих решений.
9. Характеристика деловой этики.
10. Жизненный цикл организации.

Индивидуальные задания (ОС-2)
5 семестр

1. Сущность и значение самоменеджмента.
2. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
3. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
4. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
5. Японский менеджмент.
6. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
7. Основные методы определения эффективности управления.
8. Миссия и цели организации.
9. Американская модель менеджмента.
10. Классическая школа менеджмента

Перечень учебно-методических изданий кафедры по вопросам организации самостоятельной работы обучающихся

1.Стратегический менеджмент в сервисе: учебно-методические рекомендации / составители: М. А. Суркова, И. Н. Суетин, А. Е. Щеглова, М. А. Рябова, А. С. Мокроусов; Министерство просвещения РФ; Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова. — Ульяновск: ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова», 2021. — 15 с. http://els.ulspu.ru/?s=%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9+%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82+%D0%B2+%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%B5&submit=

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Организация и проведение аттестации бакалавра

ФГОС ВО в соответствии с принципами Болонского процесса ориентированы преимущественно не на сообщение обучающемуся комплекса теоретических знаний, а на выработку у бакалавра компетенций – динамического набора знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволят выпускнику стать конкурентоспособным на рынке труда и успешно профессионально реализовываться.

В процессе оценивания компетенций бакалавров используются как традиционные, так и инновационные типы, виды и формы контроля. При этом традиционные средства совершенствуются в рамках компетентностного подхода, а инновационные средства адаптируются для повсеместного применения в российской вузовской практике.

Цель проведения аттестации – проверка освоения образовательной программы дисциплины-практикума через сформированность образовательных результатов.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины; помогает оценить крупные совокупности знаний и умений, формирование определенных компетенций. Оценочными средствами текущего оценивания являются: доклад, тесты по теоретическим вопросам дисциплины, защита практических работ и т.п. Контроль усвоения материала ведется регулярно в течение всего семестра на практических (семинарских, лабораторных) занятиях

№ п/п	**СРЕДСТВА ОЦЕНИВАНИЯ,** используемые для текущего оценивания показателя формирования компетенции	Образовательные результаты дисциплины
1	**Оценочные средства для текущей аттестации** ОС-1 Реферат ОС-2 Отчет о выполнении индивидуальных заданий	**ОР-1** - основы взаимодействия с персоналом, управления персоналом; **ОР-2** - проводить анализ и оценку организации труда персонала; **ОР-3** - навыками разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности организации труда; **ОР-4** - основы функционирования предприятия сервиса, организации деятельности предприятия сервиса; - методы организации деятельности предприятия сервиса; - основы социальной политики государства; **ОР-5** - планировать, анализировать деятельность предприятия сервиса, сравнивать полученный результат с планируемым, выявлять причины расхождения панируемого и реального результатов; - анализировать конъюнктуру рынка, спрос потребителей; - применять методы организации деятельности предприятия сервиса с учетом социальной политики государства; **ОР-6** - навыками применения методов организации деятельности предприятия сервиса с учетом изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, а также социальной политики государства.
2	**Оценочные средства для промежуточной аттестации** **экзамен** ОС-3 Экзамен в форме устного собеседования	

Описание оценочных средств и необходимого оборудования (демонстрационного материала), а также процедуры и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения образовательной программы представлены в Фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства».

Экзамен в форме устного собеседования по вопросам (ОС-3)
5 семестр
Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Предпосылки стратегического управления
2. Понятие стратегического управления
3. Этапы развития стратегического управления

4. Стили организационного поведения
5. Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления
6. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях
7. Функции стратегического управления
8. Составляющие стратегического управления
9. Этапы стратегического управления
10. Характеристика объектов стратегического управления
11. Управление на основе решения стратегических задач
12. Управление по слабым сигналам
13. Управление в условиях стратегических неожиданностей
14. Принципы стратегического управления
15. Формирование видения
16. Понятие миссии
17. Подходы к формированию и значение миссии
18. Установление общих долгосрочных целей
19. Критерии качества целей
20. Построение иерархии целей
21. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия
22. PEST-анализ макросреды предприятия
23. Анализ общей ситуации в отрасли
24. Анализ конкуренции в отрасли. Модель анализа конкуренции М. Портера
25. Анализ сильных и слабых сторон предприятия
26. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»
27. Сущность стратегии
28. Классификация стратегий предприятия
29. Основные стратегии развития бизнеса
30. Определение стратегии бизнеса. Уяснение текущей ситуации
31. Определение стратегии бизнеса. Формирование стратегических альтернатив
32. Определение стратегии предприятия. Выбор и оценка стратегии предприятия
33. Понятие и виды конкуренции
34. Базовые стратегии конкуренции
35. Стратегия лидерства в издержках
36. Цели и виды дифференциации
37. Условия реализации и риски дифференциации
38. Стратегия фокусирования
39. Базовая стратегия производства
40. Стратегия размещения производства
41. Стратегия организация производства
42. Виды стратегических решений в НИОКР
43. Базовые стратегии НИОКР
44. Понятие и преимущества диверсификации
45. Целесообразность диверсификации
46. Вертикальная интеграция
47. Горизонтальная интеграция
48. Несвязанная диверсификация
49. Цели и основные этапы портфельного анализа
50. Матрица БКГ
51. Матрица Мак-Кинзи
52. Основные стадии выполнения стратегии
53. Содержание и типы стратегических изменений
54. Организационная структура как объект стратегических изменений
55. Организационная культура как объект стратегических изменений

56.Управление реализацией стратегических изменений
57.Стратегический контроль

В конце изучения дисциплины подводятся итоги работы студентов на лекционных и практических занятиях путем суммирования заработанных баллов в течение семестра.

Критерии оценивания знаний, обучающихся по дисциплине

Формирование балльно-рейтинговой оценки работы обучающихся

		Посещение лекций	Посещение практических занятий	Работа на практических занятиях	Экзамен
5 семестр	Разбалловка по видам работ	2 х 1=2 балла	5 х 1=5 баллов	229 баллов	64 балла
	Суммарный макс. балл	2 балла max	7 баллов max	236 баллов max	300 баллов max

Критерии оценивания работы обучающегося по итогам 5 семестра

Оценка	**Баллы (3 ЗЕ)**
«отлично»	271-300
«хорошо»	211-270
«удовлетворительно»	151-210
«неудовлетворительно»	150 и менее

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Успешное изучение курса требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Запись **лекции** – одна из форм активной самостоятельной работы обучающихся, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы обучающиеся имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу. Из-за недостаточного количества аудиторных часов некоторые темы не удается осветить в полном объеме, поэтому преподаватель, по своему усмотрению, некоторые вопросы выносит на самостоятельную работу студентов, рекомендуя ту или иную литературу. Кроме этого, для лучшего освоения материала и систематизации знаний по дисциплине, необходимо постоянно разбирать материалы лекций по конспектам и учебным пособиям. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией.

Подготовка к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям студент должен изучить теоретический материал по теме занятия (использовать конспект лекций, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, при необходимости дополнить конспект, делая в нем соответствующие записи из литературных источников). В случае затруднений, возникающих при освоении теоретического материала, студенту следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале практического занятия преподаватель знакомит студентов с темой, оглашает план проведения занятия, выдает задания. В течение отведенного времени на выполнение

работы студент может обратиться к преподавателю за консультацией или разъяснениями. В конце занятия проводится прием выполненных заданий, собеседование со студентом.

Результаты выполнения практических зданий оцениваются в баллах, в соответствии с балльно-рейтинговой системой университета.

Практические занятия
5 семестр

Практическое задание - Тема 3. Управленческая стратегия: формирование и реализация.

Понятие управленческой стратегии. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи. Видение и миссия фирмы: проявление видения, направления действия миссии, процесс создания миссии. Стратегические цели: требования, к целям организации; основные заинтересованные группы и их ожидания, определяющие постановку целей; зависимость целей от ЖЦО; целевые показатели. Процесс стратегического целеполагания: основные стратегические цели, классификация стратегических целей

Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональны, операционные стратегии. Типы стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегические решения. Стратегическое прогнозирование. Процесс формирования стратегий. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Реализация стратегии.

Практическое задание - Тема 4. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании.

Конкурентоспособность, конкурентные преимущества и стратегические компетенции компании. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности корпорации. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность корпорации.

Стратегический анализ конкурентной позиции компании. Конкурентная позиция компании: фирмы–лидеры, фирмы–последователи лидера с сильной позицией, фирмы–последователи лидера со слабой позицией, фирмы- аутсайдеры с кризисной позицией. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.

Стратегический анализ конкурентного поведения компании. Конкурентное поведение компании. Виды, типы и характеристика конкурентных позиций. Алгоритм оценки конкурентной позиции. Основные виды и типы стратегического конкурентного позиционирования компании. Наступательные, оборонительные и смешанные стратегические позиции компании.

Практическое задание - Тема 5. Стратегический анализ рыночной позиции компании.

Стратегический анализ рыночного положения компании посредством матриц SWOT, PEST, БКГ. Ситуационный анализ. Стратегический анализ основных компонентов внутренней (миниэкономической) среды фирмы и внешней (микроэкономической) среды. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа. Факторы политики, экономики, технологий, социума в системе PEST-анализа. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа. Факторы сильных и слабых сторон внутренней среды фирмы, угроз и возможностей её внешней среды в системе SWOT-анализа.

Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа компании. Портфельная матрица Бостонской консультативной

группы (БКГ) как метод оценки позиции фирмы на рынке. Показатели матрицы классификации предприятий на рынке: относительная доля рынка и темпы роста отраслевого рынка. Гипотезы матрицы БКГ. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса». Желательная последовательность развития производства и реализации товаров фирмой. Варианты траектории динамики портфеля корпорации: «Новатора», «Последователя», «Неудачи», «Перманентной посредственности». Достоинства и недостатки матрицы БКГ.
Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси и «Шелл». Портфельная матрица Мак-Кинси (McKincey–General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы. Основные стратегические альтернативы матрицы: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKincey–GE.

Практическое задание - Тема 6. Корпоративные (базовые) стратегии организации
Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Финансовый и реальный капитал, рыночные сферы предпринимательской деятельности и организационная структура корпорации. Стратегии пассивного роста, прогрессирующего роста, сокращения, комбинированные.
Стратегии пассивного роста и их особенности. Стратегии прогрессирующего роста: интенсивного (концентрированного), интеграционного и диверсификационного. Стратегии интенсивного роста: постоянных улучшений (интенсификации усилий на рынке), рыночной экспансии (развития рынков), продуктовых инноваций (товарной экспансии). Стратегии интеграционного роста: горизонтальной и вертикальной (прямой и обратной) интеграции. Стратегии диверсификационного роста: оборонительные и наступательные мотивы, критерии привлекательности, «затрат на вхождение», дополнительных выгод. Реализация диверсификации способами покупки, создания «с нуля», создания совместного предприятия.
Стратегии сокращения: сокращения расходов, отсечения лишнего (отделения), «сбора урожая/снятия сливок», ликвидации. Комбинированные стратегии и их особенности. Финансовые последствия реализации базовых стратегий.

Практическое задание - Тема 7. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках: снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат. Конкурентные стратегии дифференциации: продуктовая, сервисная, имиджа. Способы реализации стратегий
дифференциации. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка. Условия и риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования.
Понятие, виды и типы конкурентных (ролевых) стратегий Виолентные (силовые) стратегии доминирования на обширных рынках крупных фирм («слонов»). Патиентные (нишевые) стратегии доминирования различных компаний с узкой специализацией («лис»). Коммутантные (приспособленческие) стратегии мелких фирм («серых мышей»), направленные на производство неспециализированной часто меняющейся продукции. Эксплерентные (пионерные) стратегии, быстро растущих малых и средних фирм («ласточек»), осваивающих новую продукцию

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:

Основная литература

1.Сергеев, Алексей Георгиевич. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии : Учебное пособие / Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. - Москва : Издательская группа "Логос", 2020. - 216 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-98704-653-1. URL: http://znanium.com/catalog/document?id=367445

2.Виханский, Олег Самуилович. Менеджмент : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - 6 ; перераб. и доп. - Москва : Издательство "Магистр", 2021. - 656 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - ISBN 978-5-16-104996-9. - ISBN 978-5-16-010130-9. URL: http://znanium.com/catalog/document?id=367998

Дополнительная литература

3.Сироткин, Сергей Александрович. Стратегический менеджмент на предприятии : Учебное пособие. - Москва ; Екатеринбург : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М" : Издательство Уральского университета, 2018. - 246 с. - ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ. - ISBN 9785160065892. URL: **https://znanium.com/catalog/product/947675**

4.Коротун, Ольга Николаевна. Менеджмент: основные технологии : Учебное пособие. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 108 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-394-03968-3. URL: http://znanium.com/catalog/document?id=371009

Интернет - ресурсы

1.http://infomanagement.ru/ - Менеджмент. Новости. Лекции. Статьи. Литература.
2.http://economics-online.org/theorrumanag.htm- Менеджмент: русскоязычные ресурсы.