

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

## Стратегический менеджмент в сфере гостеприимства

### рабочая программа дисциплины (модуля)

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

Учебный план 43.03.03\_2024\_834.plx  
43.03.03 Гостиничное дело  
Организация и управление гостиничным бизнесом

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

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

#### Распределение часов дисциплины по семестрам

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

Программу составил(и):

*к.э.н., декан ЭЮФ, Газукина Ю.Г.*

Рабочая программа дисциплины

**Стратегический менеджмент в сфере гостеприимства**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело (приказ Минобрнауки России от 08.06.2017 г. № 515)

составлена на основании учебного плана:

43.03.03 Гостиничное дело

утвержденного учёным советом вуза от 01.02.2024 протокол № 2.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

**кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 11.04.2024 протокол № 9

Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

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

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025-2026 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2025 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

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

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

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

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

---

---

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

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028-2029 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2028 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

<b>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
1.1	<i>Цели:</i> Формирование системы знаний, умений и навыков, необходимых для разработки стратегии в сфере гостеприимства, разработки конкретных стратегических решений, позволяющих адекватно реагировать на изменения организационной среды в гостеприимстве
1.2	<i>Задачи:</i> -представить современную теорию стратегического менеджмента, базирующуюся на достижениях и традициях мировой науки, культуры и практики; -развить способности идентификации стратегических проблем формирования возможных стратегий роста в гостеприимстве; -охарактеризовать организационные аспекты роста эффективности управления гостеприимством с акцентом на необходимость разработки организационного механизма взаимодействия и сотрудничества в реализации управленческих решений; -сформировать навыки идентификации проблем и определения путей повышения доходности организации гостиничного бизнеса, что является чрезвычайно актуальным для современного состояния отечественной сферы гостеприимства; -охарактеризовать направления повышения уровня делового администрирования в гостеприимстве путем формирования менеджеров новой формации, целенаправленного управления деловой карьерой; -представить современную концепцию управления жизненным циклом гостиничного продукта на основе маркетингового планирования; -представить особую роль технологических инноваций, новых информационных технологий, исследований и разработок в стратегическом развитии гостеприимства.

<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП</b>	
Цикл (раздел) ООП:	Б1.В.07
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Менеджмент организации сферы гостеприимства и общественного питания
2.1.2	Экономика организации сферы гостеприимства и общественного питания
2.1.3	Статистические методы в управлении организации сферы гостеприимства
2.1.4	Реклама и PR в индустрии гостеприимства
2.1.5	Маркетинговые исследования в индустрии гостеприимства и общественного питания
2.1.6	Маркетинг организации сферы гостеприимства и общественного питания
2.1.7	Предпринимательство в сфере гостеприимства и общественного питания
2.1.8	Конкурентоспособность организации сферы гостеприимства
2.1.9	Междисциплинарный проект "Повышение конкурентоспособности организации сферы гостеприимства"
2.1.10	Налоги и налогообложение в гостиничном бизнесе
2.1.11	Управление качеством в сфере гостеприимства
2.1.12	Управление конкурентоспособностью организации сферы гостеприимства
2.1.13	Управление персоналом в сфере гостеприимства
2.1.14	Бизнес-планирование в организациях гостеприимства и общественного питания
2.1.15	Принятие управленческих решений в гостеприимстве
2.1.16	
2.1.17	Стандартизация и контроль качества услуг в сфере гостеприимства и общественного питания
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
2.2.2	Организационно-управленческая практика

<b>3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
<b>ПК-3: Способен организовать и управлять деятельностью предприятия гостиничного бизнеса и его отдельных функциональных подразделений</b>	
<b>ИД-1.ПК-3: Осуществляет планирование и организацию деятельности предприятия гостиничного бизнеса и его отдельных функциональных подразделений</b>	
Знает:	
- сущность, принципы и этапы стратегического планирования;	
- методы стратегического планирования;	
- виды и характеристики стратегии и стратегических альтернатив и порядок их разработки;	
- основные показатели стратегического плана;	
- особенности и содержание процесса реализации стратегии;	

<p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать миссию и стратегические цели предприятия сферы гостеприимства;</li> <li>- определять и разрабатывать стратегические альтернативы;</li> <li>- рассчитывать и анализировать показатели стратегического плана предприятия сферы гостеприимства.</li> </ul> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методиками расчета и анализа показателей стратегического плана предприятия сферы гостеприимства.</li> </ul>
<b>ПК-5: Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания для принятия эффективных управленческих решений</b>
<b>ИД-1.ПК-5: Осуществляет сбор и анализ данных о затратах организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений</b>
Способен осуществить сбор и анализ данных о затратах организации сферы гостеприимства для целей стратегического анализа и управления
<b>ИД-2.ПК-5: Участвует в разработке планов доходов и расходов организаций сферы гостеприимства и общественного питания</b>
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность, принципы и этапы стратегического менеджмента;</li> <li>- основные показатели стратегического плана;</li> <li>- виды и характеристики финансовой стратегии;</li> </ul> <p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать стратегические цели по управлению доходами и ра предприятия;</li> <li>- рассчитывать и анализировать показатели стратегического плана предприятия гостиничного бизнеса.</li> </ul> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методиками расчета и анализа показателей стратегического плана предприятия гостиничного бизнеса.</li> </ul>
<b>ИД-3.ПК-5: Организует оценку экономической эффективности деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений</b>
<p>Знает методы оценки экономической эффективности деятельности организаций сферы гостеприимства.</p> <p>Способен оценить экономическую эффективность деятельности организации сферы гостеприимства для целей стратегического управления.</p> <p>Способен спрогнозировать экономическую эффективность деятельности организации сферы гостеприимства в результате реализации стратегии роста.</p> <p>Способен организовать оценку экономической эффективности деятельности организации сферы гостеприимства как процедуру стратегического управления.</p>
<b>ИД-4.ПК-5: Вырабатывает управленческие решения на базе объективных результатов анализа деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений</b>
Способен вырабатывать стратегические управленческие решения на базе стратегического анализа деятельности организации сферы гостеприимства, ее структурных подразделений, и внешней среды

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

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

1.1	<p>Роль и место стратегического менеджмента в системе управленческих наук. Преимущества стратегического подхода к управлению предприятиями сферы гостеприимства. Понятие стратегии. Разработка стратегии как задача определения направления развития предприятия. Отличительные черты стратегического управления, выделенные И. Ансоффом. Правила для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности: ориентир и задание; стратегия бизнеса; организационная концепция; основные оперативные приемы. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления гостиничными предприятиями. Технология стратегического управления. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений. Эффективность стратегического менеджмента. Основные принципы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Стратегические проблемы развития гостиничного предприятия. /Лек/</p>	8	4	ИД-4.ПК-5 ИД-1.ПК-3	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
-----	--	---	---	------------------------	------------------	---	--

1.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <p>1. Охарактеризуйте такие понятия как стратегия и тактика. В чем основные различия этих понятий? В чем эти понятия соприкасаются?</p> <p>2. Как Вы считаете, почему российские управляющие в сегодняшней переходной экономике уделяют недостаточное внимание вопросам стратегического управления?</p> <p>3. Для чего необходимо стратегическое управление в гостеприимстве?</p> <p>4. Каковы основные этапы стратегического управления?</p> <p>5. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?</p> <p>6. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских гостиничных предприятий.</p> <p>7. Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?</p> <p>8. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?</p> <p>9. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии? /Пр/</p>	8	2	ИД-4.ПК-5 ИД-1.ПК-3	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Дискуссия,
1.3	<p>1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам</p> <p>2. Подготовка к промежуточному тестированию /Ср/</p>	8	6	ИД-4.ПК-5 ИД-1.ПК-3	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Примерные тестовые задания для текущей
	<b>Раздел 2. Миссия и стратегические цели</b>						
2.1	<p>Формулирование миссии и стратегических целей. Значение миссии. Этапы целеполагания. Требования к системе целей SMART. Система сбалансированных показателей BSC. Построение карты сбалансированных целей. /Лек/</p>	8	2	ИД-4.ПК-5 ИД-1.ПК-3	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

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



3.2	<p>Дискуссия по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?</li> <li>2. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?</li> <li>3. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность PEST-анализа?</li> <li>4. Какие факторы макросреды необходимо учитывать при составлении стратегического плана фирмы? От чего зависит выбор тех или иных факторов?</li> <li>5. Охарактеризуйте, какое влияние ближнее окружение оказывает на формирование и реализацию стратегии фирмы.</li> <li>6. Что такое «Контактные аудитории»? Какое влияние они оказывают на организацию?</li> <li>7. В чем проявляется угроза со стороны товаров-субститутов? Какая из сил, по Вашему мнению, сильнее: угроза со стороны товаров-субститутов или угроза появления новых конкурентов?</li> <li>8. Почему считается, что борьба между конкурирующими фирмами является стратегическим процессом?</li> <li>9. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и его проблемами.</li> <li>10. Какие типы проблем выделяются на фирмах? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики гостиничных предприятий. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.</li> <li>11. По каким критериям проводится анализ микроокружения?</li> <li>12. В чем суть управленческого анализа? Как он относится к SWOT-анализу?</li> </ol> <p>Подготовка проекта: стратегический план развития гостиничного предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте гостиничную индустрию республики Алтай</li> <li>2. Проведите PEST-анализ</li> <li>3. Постройте карту стратегических групп конкурентов</li> <li>4. Проведите анализ конкуренции по модели "5 сил конкуренции" М. Портера</li> <li>5. Проведите анализ внутренней среды рассматриваемого гостиничного предприятия</li> <li>6. Проведите SWOT-анализ</li> </ol> <p>Промежуточное тестирования /Пр/</p>	8	8	ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Дискуссия, Проект
-----	---	---	---	-------------------------------------	------------------	---	----------------------

3.3	1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам 2. Подготовка к промежуточному тестированию. 3. Сбор материала для анализа внешней среды гостиничного предприятия /Ср/	8	10,1	ИД-1.ПК-5 ИД-2.ПК-5 ИД-3.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Примерные тестовые задания для текущей аттестации
	<b>Раздел 4. Стратегия фирмы, их сущность и классификация</b>						
4.1	Ключевые характеристики эффективной стратегии. Классификационные признаки стратегии. Базовые стратегии: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия. Направления стратегии роста: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный. Стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования стратегия инноваций, стратегия синергизма. Стратегия поведения в конкурентной среде: лидер рынка, позиция бросающего вызов рыночному окружению, позиция последователя, позиция знающего свое место на рынке. Отраслевые стратегии: стадии зарождения отрасли, стадии зрелости, стадии спада. Портфельные стратегии: модифицированная матрица бостонской консультационной группы, матрица Игоря Ансоффа. Функциональные стратегии: товарно-маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, стратегия внешней экономической деятельности, стратегия научно-технического развития. /Лек/	8	2	ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

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

5.1	Сегмент рынка как совокупность потребителей однотипного продукта. Понятие стратегической зоны хозяйствования. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования: параметры, перспективы, определяющие факторы. Зоны стратегических ресурсов. Проблемы формирования стратегических ресурсов. Формулирование ресурсной стратегии предприятия. Группы стратегического влияния. Внешние группы влияния: потребители, общественные организации, правительство. Внутренние группы влияния: рабочие, служащие, управляющие, члены совета директоров. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Критерии оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Основные этапы оценки. Метод оценки будущей привлекательности стратегической зоны хозяйствования. /Лек/	8	2	ИД-4.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	
5.2	Дискуссия по вопросам: 1. Назовите отличительные черты понятий «Стратегическая зона хозяйствования» и «Ниша рынка». Зачем необходимо было введение понятия «СЗХ»? 2. Почему перспективы рентабельности СЗХ не совпадают с перспективами фирмы? Подготовка проекта: стратегический план развития гостиничного предприятия: 1. Проведите стратегическую сегментацию для рассматриваемого гостиничного предприятия /Пр/	8	2	ИД-4.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Дискуссия, Проект
5.3	1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам 2. Подготовка к промежуточному тестированию. 3. Сбор материала для стратегической сегментации рынка /Ср/	8	7	ИД-4.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Примерные тестовые задания для текущей аттестации
	<b>Раздел 6. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор</b>						

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

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

7.3	1. Подготовка к семинару по дискуссионным вопросам 2. Подготовка к промежуточному тестированию. 3. Сбор материала для разработки функциональных стратегий /Ср/	8	6	ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	Примерные тестовые задания для текущей аттестации
	<b>Раздел 8. Реализация стратегии</b>						
8.1	Процесс реализации стратегии как единство двух составляющих: стратегических изменений и управления ими. Основные стадии процесса реализации стратегии. Составные элементы стратегического управления. Основные управленческие задачи на этапе реализации стратегии. Особенности управления стратегическими изменениями. Изменения в системе управления. Изменения в организационной структуре. Четыре основных шага по приведению организационной структуры в соответствие со стратегией. Правила формирования организационной структуры. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроллинг как подсистема стратегического менеджмента. Характеристики стратегического и тактического контроллинга. Основные функции стратегического контроллинга. /Лек/	8	2	ИД-2.ПК-5	Л1.1Л2.1 Л2.2	0	

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



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

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Пояснительная записка

1. Назначение фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу дисциплины «Стратегический менеджмент в сфере гостеприимства».
2. Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего и промежуточного контроля в форме примерных тестовых заданий, дискуссионных вопросов для круглого стола, тем для эссе, практических заданий, проекта, коллоквиума, вопросов к зачету.
3. Проверка и оценка результатов выполнения заданий  
Оценка по курсу выставляется в 4-х балльной шкале:
  - «отлично», 5 выставляется в случае, если студент набрал более 90 баллов, повышенный уровень сформированности компетенции;
  - «хорошо», 4 – если студент набрал 76-90 баллов, пороговый уровень сформированности компетенции;
  - «удовлетворительно», 3 – если студент набрал более 60 до 75 баллов, пороговый уровень сформированности компетенции;
  - «неудовлетворительно», 2 – если студент набрал 60 и менее баллов, компетенция не сформирована.

### 5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Примерные тестовые задания для текущей аттестации

1. Дайте определение миссии организации:
  - а. Миссия - это ответ на вопрос: “Каким является наш бизнес и что мы хотим сделать для наших потребителей?”;
  - б. Миссия – результаты, которые будут достигнуты либо в ближайшие три-пять лет, либо постоянно из года в год;
  - в. Миссия – это цель, которую руководство устанавливает для финансовой деятельности организации;
  - г. Миссия – это обособленное подразделение организации, находящееся вне ее местонахождения и защищающее интересы фирмы.
2. Для каких предприятий нецелесообразно разрабатывать стратегические планы:
  - а. Для малых предприятий;
  - б. Для государственных предприятий;
  - в. Для предприятий-монополистов;

- г. Стратегические планы разрабатываются для любого предприятия.
3. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы:
- Модель “Пяти сил конкуренции”;
  - Анализ движущих сил отрасли;
  - Матрица Бостонской консультационной группы;
  - Матрица стратегических ресурсов фирмы.
5. Какой из перечисленных методов применяется для оценки внешней среды фирмы:
- Матрица стратегических ресурсов фирмы;
  - Модель “Пяти сил конкуренции”;
  - SWOT-анализ;
  - Нет правильного ответа
6. Какой из ниже перечисленных наборов формирует пять сил конкуренции по М. Портеру:
- Конкуренты, потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
  - Конкуренты, потребители, поставщики, контактные аудитории, товары-заменители;
  - Потребители, поставщики, финансовые организации, работники предприятия, товары-заменители;
  - Конкуренты, потребители, поставщики, СМИ, работники предприятия.
7. При какой структуре рынка конкуренция более сильная:
- При монополии;
  - При монополистической конкуренции;
  - При совершенной конкуренции;
  - При олигополии.
8. Конкурентоспособность фирмы – это:
- Сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
  - Позиция фирмы в конкуренции;
  - Продуктивность использования ресурсов;
  - Способность фирмы вести конкурентную борьбу.
9. Перечислите основные функциональные стратегии фирмы с позиции российских ученых:
- Стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов, стратегия внешнеэкономической деятельности, стратегия снижения производственных издержек, стратегия инвестиционной деятельности, стратегия стимулирования персонала, стратегия предотвращения несостоятельности фирмы;
  - Административная стратегия, стратегия диверсификации, продуктовая стратегия, финансовая стратегия;
  - Стратегия маркетинга, стратегия производства, финансовая стратегия, стратегия организационных изменений, стратегия НИОКР, экологическая стратегия;
  - Стратегия диверсификации, стратегия интеграции, стратегия снижения производственных издержек.
- 10) Какое из перечисленных определений стратегической зоны хозяйствования верно:
- СЗХ – это группа покупателей, для каждой из которых могут понадобиться отдельные товары;
  - СЗХ – это определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход;
  - СЗХ – это аудитории, способные оказать давление на миссию организации;
  - СЗХ – это совокупность поставщиков основополагающих ресурсов, способных обеспечить фирме получение этих ресурсов для вывода того или иного товарного ассортимента.
11. Что из перечисленных факторов не включается в параметры оценки СЗХ:
- Перспективы роста;
  - Перспективы рентабельности;
  - Перспективы прибыльности;
  - Ожидаемый уровень нестабильности.
12. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Дикие кошки”:
- Подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в “звезды”;
  - Оберегать и укреплять;
  - По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
  - Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы.
13. Какой из факторов не относится к ближней внешней среде фирмы:
- Конкуренты;
  - Поставщики;
  - Товары-заменители;
  - Контактные аудитории.
14. Для какой цели используется концепция стратегических групп:
- Для исследования межфирменной борьбы;
  - Для исследования возможности кооперации и сотрудничества между компаниями;
  - Для определения возможности поглощения и слияния компаний;
  - Для определения конкурентного статуса фирмы.
15. Назовите основные методы стратегического планирования:
- Сценарное планирование и финансовый анализ;
  - Сценарное планирование и экспертные оценки;
  - Сценарное планирование и экстраполяция;
  - Экспертные оценки и экстраполяция.

16. Кто из основоположников стратегического планирования впервые предложил рассматривать планирование как систему: долгосрочного, среднесрочного и тактического планов:
- И. Ансофф;
  - Ученые Гарвардской школы бизнеса;
  - Г. Стейнер;
  - А.П. Градов.
17. Сильные и слабые стороны характеризуют:
- Внутреннюю среду предприятия;
  - Внешнюю среду предприятия;
  - Конкурентов;
  - Поставщиков.
18. Какие из стратегических альтернатив применяются при стратегии стабилизации:
- Интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация;
  - Перестройка системы управления, финансовая перестройка, перестройка маркетинга;
  - Экономия, перестройка системы управления;
  - Экономия, сдвиги.
19. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива экономия стратегии стабилизации:
- Неожиданно быстрое падение;
  - Длительное падение;
  - Глубокие колебания;
  - Незначительное падение.
20. Что является существом базовой стратегии производства:
- Определение баланса между оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией;
  - Определение и координация решений, связанных с созданием нового продукта и технологией производства;
  - Опережающий учет проблем, которые могут возникнуть у предприятия в связи с переходом на новые виды продукции, ростом объема, производства, и т.д.;
  - Нет правильного ответа.
21. Для каких предприятий разрабатываются стратегические планы:
- Для малых предприятий;
  - Для предприятий-монополистов;
  - Для предприятий, работающих в плановой экономике;
  - Нет правильного ответа.
22. Какой из перечисленных методов не применяется для оценки внутренней среды фирмы:
- Матрица стратегических ресурсов фирмы;
  - SWOT-анализ;
  - Модель “Пяти сил конкуренции”;
  - Нет правильного ответа
23. Какой из перечисленных методов не применяется при оценке внешней среды фирмы:
- Модель “Пяти сил конкуренции”;
  - Матрица стратегических ресурсов фирмы;
  - Анализ движущих сил отрасли;
  - Матрица Бостонской консультационной группы.
24. Какой из элементов не включается в «Пять сил конкуренции» по модели М. Портера:
- Конкуренты;
  - Потребители;
  - Поставщики;
  - СМИ.
25. Сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами называется:
- Конкурентоспособностью фирмы
  - Конкурентным статусом фирмы;
  - Конкуренцией;
  - Лидерством по издержкам.
26. Какая стратегия не включается в основные функциональные стратегии с позиции российских ученых:
- Стратегия маркетинга;
  - Производственная стратегия;
  - Стратегия снижения производственных издержек;
  - Финансовая стратегия.
27. Определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход, называется:
- Стратегический хозяйственный центр;
  - Стратегическая зона хозяйствования;
  - Зона стратегических ресурсов;
  - Группы стратегического влияния.
28. Какой порядок определения СЗХ верен:
- Потребность – Тип клиента – Географический район – технология – Перспективы;
  - Потребность – Перспективы – Технология – Тип клиента – Географический район;
  - Потребность – Технология – Тип клиента – Географический район – Перспективы;

- г. Потребность – Технология – Географический район – Тип клиента – Перспективы.
29. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Звезды”:
- а. Подлежат специальному изучению;
- б. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- в. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- г. Оберегать и укреплять.
30. Какие из показателей используются при построении матрицы БКГ:
- а. Рост рынка, стратегический потенциал фирмы;
- б. Уровень цена/качество, ассортимент;
- в. Рост рынка, относительная доля рынка;
- г. Относительная доля рынка, стратегический потенциал фирмы.
31. Какие из факторов относятся к ближней внешней среде фирмы:
- а. Потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
- б. Поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты;
- в. Поставщики, потребители, конкуренты, контактные аудитории;
- г. Конкуренты, потребители, поставщики, товары-заменители.
32. Какую модель используют для исследования межфирменной борьбы:
- а. Концепция стратегических групп;
- б. Концепция стратегических зон хозяйствования;
- в. Матрица стратегических ресурсов фирмы;
- г. Нет правильного ответа.
33. Какая из составляющих конкурентного статуса фирмы не учитывается при его определении по трактовке И. Ансоффа:
- а. Стратегический потенциал фирмы;
- б. Рентабельность стратегических капиталовложений;
- в. Оптимальность стратегии фирмы;
- г. Ликвидность активов.
34. В чем заключается коренное отличие стратегического планирования от традиционной системы долгосрочного планирования:
- а. Ориентация на отдаленную перспективу (более 5 лет);
- б. Учет факторов внешнего окружения;
- в. Учет только факторов внутренней среды;
- г. Применение методов экстраполяции.
35. Основным требованием, предъявляемым учеными Гарвардской школы бизнеса к стратегическому плану было:
- а. Простота;
- б. Детерминированность;
- в. Системность;
- г. Адаптивность.
36. Что из перечисленного характерно для стадии проникновения стратегии роста:
- а. Рост доходов опережает рост объемов продаж;
- б. Скорость роста объема продаж доходов падает;
- в. Объем продаж и доходов растут пропорционально;
- г. Рост объемов продаж опережает рост доходов.
37. Осуществление своего развития за счет поглощения системы продукт-рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей называется:
- а. Вертикальной диверсификацией;
- б. Горизонтальной диверсификацией;
- в. Побочной диверсификацией;
- г. Интеграцией.
38. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива стабилизации стратегии стабилизации:
- а. Глубокие колебания;
- б. Неожиданно быстрое падение;
- в. Длительное падение;
- г. Незначительное падение.
39. Какие факторы напрямую определяют перспективы рентабельности фирмы в СЗХ:
- а. Экономическая, технологическая и социально-политическая нестабильность;
- б. Фаза развития спроса, размер рынка, покупательская способность;
- в. Привычки покупателей, состав конкурентов, государственное регулирование;
- г. Привычки покупателей, состав конкурентов; размер рынка, покупательская способность.
40. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как перестройка системы управления, финансовая перестройка, перестройка маркетинга:
- а. Стратегия выживания;
- б. Стратегия стабилизации;
- в. Стратегия роста;
- г. К любой стратегии.
41. К какому типу относится базовая стратегия стабилизации:

- а. Наступательно-оборонительная;  
б. Наступательная;  
в. Оборонительная;  
г. Нет правильного ответа.
42. Что не является фактором, способствующим межфирменному сотрудничеству и кооперации:  
а. «Глобализация» бизнеса;  
б. Убыточность компании;  
в. Высокие темпы технологического развития отрасли;  
г. Стремление потеснить традиционные монополии.
43. Какой фактор, из перечисленных ниже, относится к факторам экономической среды внешнего окружения:  
а. Цена конкурентов;  
б. Себестоимость продукции;  
в. Рождаемость населения;  
г. Налогообложение.
44. Что такое стратегическая группа конкурентов:  
а. Это соперничающие фирмы с одинаковыми позициями на рынке;  
б. Это объединение двух или более конкурентов для повышения конкурентной позиции;  
в. Это группа компаний, заключившая соглашение о сотрудничестве;  
г. Нет правильного ответа.
45. Что понимается под «целью» при планировании результатов:  
а. Результат, который в принципе недостижим;  
б. Результат, которого можно достичь в течение обозримого (а потому предсказуемого) периода;  
в. Результат, который достигается за вполне определенное время;  
г. Нет правильного ответа.
46. Что подразумевается под анализом среды предприятия:  
а. Процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности предприятия в достижении своих целей;  
б. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка его возможностей и потенциальных угроз;  
в. Исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии предприятия;  
г. Средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды предприятия, в стратегический план.
47. Дайте определение стратегического хозяйственного центра:  
а. Организационная единица внутри предприятия, отвечающая за реализацию стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования;  
б. Центр, занимающийся выработкой стратегий для предприятий и организаций на коммерческой основе;  
в. Организационная единица внутри предприятия, отвечающая за выработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования;  
г. Нет правильного ответа.
48. Какой из следующих примеров наиболее полно соответствует определению миссии организации:  
а. Миссия фирмы X – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе за счет минимизации затрат по производству алюминия;  
б. Фирма X – это компания, работающая в алюминиевом бизнесе;  
в. Фирма X – призвана стать наиболее передовой диверсифицированной алюминиевой компанией в мире;  
г. Миссия фирмы X – удовлетворять потребности и интересы своих покупателей.
49. Закончите выражение: уход с рынка крупной компании, как правило:  
а. Усиливает конкурентную борьбу;  
б. Снижает силу конкурентной борьбы;  
в. Не оказывает существенного влияния на конкурентную борьбу;  
г. Оказывает влияние в зависимости от структуры отрасли.
50. Какое влияние, как правило, оказывает появление новых товаров на конкуренцию на рынке:  
а. Новые товары увеличивают потребительскую базу отрасли, что приводит к усилению конкурентной борьбы;  
б. Новые товары увеличивают потребительскую базу отрасли, что приводит к ослаблению конкурентной борьбы;  
в. Появление новых товаров не оказывает влияния на конкурентную борьбу в отрасли;  
г. Оказывает влияние в зависимости от структуры отрасли.
51. Конкуренция острее, когда:  
а. Высоки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого;  
б. Высоки затраты потребителя с переключения с продукции отрасли на товары-заменители;  
в. Затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого отсутствуют;  
г. Нет правильного ответа.
52. На каком этапе жизненного цикла отрасли конкурентная борьба наиболее острая:  
а. На этапе зарождения;  
б. На этапе ускоренного роста;  
в. На этапе стабилизации;  
г. На этапе умирания.
53. Какой показатель определяет конкурентный статус фирмы в трактовке И. Ансоффа:  
а. Продуктивность использования ресурсов фирмы;  
б. Рентабельность стратегических капиталовложений, откорректированная на степень оптимальности стратегии фирмы и использования ресурсов;

- в. Соотношение рентабельности производственной деятельности фирмы к рентабельности конкурентов;  
г. Нет правильного ответа.
54. Что не является барьером входа на рынок новых конкурентов:  
а. Эффект масштаба;  
б. Потребительские предпочтения к новой марке;  
в. Государственное регулирование;  
г. Агрессивность существующих фирм.
55. Ситуация, когда новому конкуренту необходимо будет убедить в целесообразности реализации его продукции розничных продавцов, называется барьером:  
а. Доступа к каналам распространения;  
б. Потребности в капитале;  
в. Политических и административных барьеров;  
г. Потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке.
56. Позиция фирмы в конкуренции называется ее:  
а. Ключевыми факторами успеха;  
б. Конкурентным статусом;  
в. Конкурентоспособностью;  
г. Способностью фирмы вести конкурентную борьбу.
57. Какая стратегия включается в основные функциональные стратегии с позиции российских ученых:  
а. Стратегия диверсификации;  
б. Стратегия интеграции;  
в. Стратегия стимулирования персонала;  
г. Производственная стратегия.
58. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Дойные коровы”:  
а. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки  
б. Оберегать и укреплять;  
в. Подлежат специальному изучению;  
г. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять.
59. Какой из показателей не используется при построении матрица БКГ:  
а. Рост рынка;  
б. Уровень цены/качество;  
в. Относительная доля рынка;  
г. Удельный вес в общем объеме реализации.
60. Какие факторы относятся к микросреде фирмы:  
а. Конкуренты, поставщики, потребители, контактные аудитории;  
б. Потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;  
в. Технические ресурсы, технологические ресурсы, кадровые ресурсы, пространственные ресурсы, ресурсы организационной структуры управления, финансовые ресурсы, информационные ресурсы;  
г. Технологическая среда, социально-демографическая среда, экономическая среда, правовая среда, политическая среда.
77. Какой из видов управления на предприятии вызывает минимальные потери в случае наступления кризисной ситуацией:  
а. Активное управление;  
б. Реактивное управление;  
в. Плановое управление;  
г. Управление в кризисной ситуации.
62. Поглощение поставщиков и потребителей называется:  
а. Вертикальной диверсификацией;  
б. Горизонтальной диверсификацией;  
в. Побочной диверсификацией;  
г. Интеграцией.
63. К какой функциональной стратегии относится подстратегия накопления и потребления:  
а. К стратегии НИОКР;  
б. К стратегии маркетинга;  
в. К финансовой стратегии;  
г. К стратегии производства.
64. Какая функциональная стратегия будет являться ведущей при выборе фирмой стратегической альтернативы интенсификации рынка:  
а. Стратегия маркетинга;  
б. Стратегия производства;  
в. Стратегия НИОКР;  
г. Финансовая стратегия.
65. К какому типу относится базовая стратегия роста:  
а. Наступательная;  
б. Оборонительная;  
в. Наступательно-оборонительная;  
г. Нет правильного ответа.
66. Расширение предприятия за счет внешних рынков необходимо производить только тогда:

- а. Когда имеются резервы внутренних возможностей;
- б. Когда конкурентная борьба на внутреннем рынке слабая;
- в. Когда все внутренние возможности уже исчерпаны полностью;
- г. Нет правильного ответа.
67. В рамках какой функциональной стратегии разрабатывается ценовая стратегия предприятия:
- а. Финансовая стратегия;
- б. Экономическая стратегия;
- в. Стратегия маркетинга;
- г. Стратегия производства.
68. Определите три основные стратегические альтернативы базовой стратегии производства:
- а. Рост, стабилизация, выживание;
- б. Защитная, наступательная, совмещенная;
- в. Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса;
- г. Нет правильного ответа.
69. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Собаки”:
- а. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки
- б. Оберегать и укреплять;
- в. Подлежат специальному изучению
- г. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять.
70. Какую ценовую стратегию иллюстрирует следующая ситуация: Фирма “ADIDAS” выпустила на рынок новую модель спортивного костюма. Первоначально модель продавалась только в фирменных магазинах по высокой цене. По мере насыщения рынка, модель реализовывалась во всех магазинах города, а фирма снижала цены на товар. Тенденции моды вытеснили модель с престижных магазинов города. Фирма была вынуждена реализовывать модель через мелких торговцев по минимальной цене”:
- а. Последовательный проход по сегментам рынка;
- б. “Снятие сливок”;
- в. Экономия на издержках;
- г. Ценовая дискриминация.
71. Максимальный объем продукции, который способно произвести предприятие при имеющихся ресурсах формирует его:
- а. Рентабельность производства;
- б. Производственную мощность;
- в. Стратегический потенциал;
- г. Уровень ликвидности.
72. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары “Дойные коровы” согласно концепции Бостонской консультационной группы:
- а. Зарождения спроса;
- б. Роста;
- в. Зрелости;
- г. Умирания.
73. Что не является характерной чертой стратегического планирования:
- а. Учет факторов внутренней и внешней среды;
- б. Использование методов сценарного планирования и экспертных оценок;
- в. Наличие системы обратной связи между планированием и реализацией стратегии;
- г. Ориентация на экстраполяцию ключевых тенденция и факторов.
74. К сильным сторонам ОАО “Сибнефть” можно отнести:
- а. Выгодное местоположение на территории страны;
- б. Государственная поддержка;
- в. Близость потребителей;
- г. Высокий уровень мировых цен на нефть.
75. Что из ниже перечисленного относится к категории «Контактные аудитории» внешней среды организации:
- а. Поставщики;
- б. Конкуренты;
- в. Потребители
- г. Профсоюзы.
76. Какой из видов управления на предприятии вызывает максимальные потери в случае наступления кризисной ситуацией:
- а. Активное управление;
- б. Реактивное управление;
- в. Плановое управление;
- г. Управление в кризисной ситуации.
77. К какому типу ценовых стратегий относится следующий опыт московских властей. В 2003 году москвичи получали две квитанции за коммунальные платежи. В пояснительной записке предлагалось обеспеченным людям оплачивать 100% коммунальных платежей, необеспеченным - 40%:
- а. Последовательный проход по сегментам рынка;
- б. Ценовая дискриминация;
- в. "Снятие сливок”;

- г. Быстрое возмещение затрат.
78. Совокупность взаимосвязанных ресурсов фирмы, характеризующих возможность достигать поставленных целей, называется ее:
- а. Рентабельность производства;
  - б. Производственную мощность;
  - в. Стратегический потенциал;
  - г. Уровень ликвидности.
79. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары “Звезды” согласно концепции Бостонской консультационной группы:
- а. Зарождения спроса;
  - б. Роста;
  - в. Зрелости;
  - г. Умирания.
80. К угрозам ОАО “Сибнефть” можно отнести:
- а. Нестабильность мирового рынка;
  - б. Высокая изношенность основных фондов;
  - в. Отсутствие квалифицированного руководства;
  - г. Государственная поддержка.
81. Что является целью начальной стратегии роста:
- а. Умеренный рост для выхода предприятия на оптимальную эффективность;
  - б. Перестройка деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста;
  - в. Полное использование внутренних и внешних возможностей;
  - г. Усиление финансовых позиций для увеличения темпов объемов продаж.
82. Поглощение и приобретение принципиально новых для данного предприятия производств называется:
- а. Вертикальной диверсификацией;
  - б. Горизонтальной диверсификацией;
  - в. Побочной диверсификацией;
  - г. Интеграцией.
83. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива сдвиг стратегии стабилизации:
- а. Неожиданно быстрое падение;
  - б. Глубокие колебания;
  - в. Длительное падение;
  - г. Незначительное падение.
84. К какому типу относится базовая стратегия выживания:
- а. Оборонительная;
  - б. Наступательная;
  - в. Наступательно-оборонительная;
  - г. Нет правильного ответа.
85. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как экономия и сдвиг:
- а. Стратегия роста;
  - б. Стратегия стабилизации;
  - в. Стратегия выживания;
  - г. К любой стратегии.
86. Что не является видом межфирменного сотрудничества и кооперации:
- а. Патентное лицензирование;
  - б. Соглашение о производстве, сборке и взаимных поставках;
  - в. Соглашение о предоставлении услуг в области управления, маркетинга;
  - г. Поглощение предприятия.
87. Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса являются стратегическими альтернативами:
- а. Базовой стратегии производства;
  - б. Базовой стратегии НИОКР;
  - в. Базовой стратегии маркетинга;
  - г. Базовой финансовой стратегии.
88. Для какой из перечисленных ниже отраслей появление новых товаров на рынке является важнейшей движущей силой конкуренции:
- а. Электроэнергетика;
  - б. Производство компьютеров;
  - в. Производство мебели;
  - г. Воздушные перевозки.
89. На каком этапе жизненного цикла отрасли конкурентная борьба менее интенсивная:
- а. Зарождения спроса;
  - б. Роста;
  - в. Зрелости;
  - г. Умирания.
90. В чем заключается задача анализа движущих сил в отрасли:
- а. В определении стадии развития отрасли;
  - б. В изучении рыночных позиций соперничающих компаний;



- в. В выявлении специфических факторов, вызывающих фундаментальные изменения в отрасли;
- г. Нет правильного ответа.
91. Какая ценовая стратегия иллюстрирует ситуацию, когда товар предлагается сначала новаторам и суперноваторам, а затем по более низким ценам на сегменты с большей эластичностью спроса:
- а. «Снятие сливок»;
- б. Ценовая дискриминация;
- в. Последовательный проход по сегментам рынка;
- г. Быстрое возмещение затрат.
92. Какая ценовая стратегия характерна для олигополий:
- а. Следование за лидером;
- б. «Снятие сливок»;
- в. Последовательный проход по сегментам рынка;
- г. Удовлетворительное возмещение затрат.
93. Какой фактор имеет первостепенное значение при установлении цены на товар в рыночных условиях:
- а. Издержки производства;
- б. Уровень рентабельности;
- в. Уровень налогообложения;
- г. Цена конкурентов.
94. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары «Дикие кошки» согласно концепции Бостонской консультационной группы:
- а. Зарождения спроса;
- б. Ускоренного роста;
- в. Зрелости;
- г. Умирания.
95. Что из ниже перечисленного не относится к категории «Контактные аудитории» внешней среды организации:
- а. Профсоюзы;
- б. Конкуренты;
- в. СМИ;
- г. Администрация муниципального образования.
96. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность:
- а. Стратегия роста;
- б. Стратегия выживания;
- в. Стратегия стабилизации;
- г. К любой стратегии.
97. Что из перечисленных определений относится к конгломеративной диверсификации:
- а. Диверсификация за счет поглощения системы продукт-рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей;
- б. Поглощение поставщиков и потребителей;
- в. Диверсификация за пределы отрасли;
- г. Нет правильного ответа.
98. Для каких компаний важнейшей движущей силой рынка является изменение затрат и эффективности:
- а. Для компаний серийного производства продукции;
- б. Для компаний массового производства продукции;
- в. Для компаний, занимающихся индивидуальным производством;
- г. Нет правильного ответа.
99. От каких факторов прежде всего зависит длительность горизонта стратегического планирования:
- а. От задач, стоящих перед организацией;
- б. От характеристики отрасли и общей экономической ситуации в экономике;
- в. От профессионализма работников и руководителей предприятия и наличия материальных ресурсов;
- г. От числа структурных подразделений предприятия и ассортимента выпускаемой продукции;
100. Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса являются стратегическими альтернативами:
- а. Базовой стратегии НИОКР;
- б. Базовой стратегии маркетинга;
- в. Базовой финансовой стратегии;
- г. Базовой стратегии производства.
101. К какому виду экспертных оценок относится метод «Дельфи»:
- а. К индивидуальному;
- б. К методам коллективной генерации идей;
- в. К коллективному;
- г. Нет правильного ответа.
102. Что является существом базовой стратегии производства:
- а. Определение баланса между оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией;
- б. Определение и координация решений, связанных с созданием нового продукта и технологией производства;
- в. Опережающий учет проблем, которые могут возникнуть у предприятия в связи с переходом на новые виды продукции, ростом объема, производства, и т.д.;
- г. Нет правильного ответа.
103. Какой из видов управления не характерен для малых предприятий:

- а. Активное управление;  
б. Реактивное управление;  
в. Плановое управление;  
г. Управление в кризисной ситуации.
104. Какой метод снижения сопротивления применяется, если имеется резерв времени между разработкой плана и его реализацией  
а. Принудительный метод;  
б. Адаптивный метод;  
в. Метод «аккордеона»;  
г. Метод управления в кризисной ситуации.
105. Какой метод снижения сопротивления характерен для стратегического управления:  
а. Принудительный метод;  
б. Адаптивный метод;  
в. Метод «аккордеона»;  
г. Метод управления в кризисной ситуации.
106. Возможности и угрозы генерирует:  
а. Внутренняя среда предприятия;  
б. Внешняя среда предприятий;  
в. Работники предприятия;  
г. Руководители предприятия.
107. Что является основным недостатком матрицы Бостонской консалтинговой группы:  
а. На практике не всегда существует тесная связь между долей на рынке и прибыльностью;  
б. Дает основания руководству предприятия для отказа от некоторых видов деятельности, нужных обществу;  
в. Матрица слишком упрощенно показывает рыночную картину;  
г. Данная модель не имеет недостатков.
108. Какая схема стратегического планирования характерна для диверсифицированных предприятий:  
а. Снизу-вверх;  
б. Сверху-вниз;  
в. Интерактивно;  
г. Все, перечисленные выше.
109. Что из ниже перечисленного не является основным принципом стратегического планирования:  
а. Непрерывность;  
б. Системность;  
в. Учет факторов внешней среды;  
г. Улучшение показателей деятельности.
110. При разработке стратегий:  
а. Нецелесообразно использовать предшествующие результаты деятельности;  
б. Целесообразно использовать предшествующие результаты деятельности;  
в. Использование предшествующих результатов деятельности зависит от структуры отрасли;  
г. Использование предшествующих результатов зависит от руководства предприятия.
111. Что является основными недостатками побочной диверсификации:  
а. Трудность компетентного руководства множеством различных бизнесов;  
б. Высокие затраты на преодоление барьеров для входа;  
в. Потребность дополнительного времени для создания прочной и выгодной конкурентной позиции;  
г. Не имеется недостатков.
112. Для компании, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем рынке целесообразна стратегия:  
а. Экономии на издержках;  
б. Одного вида бизнеса;  
в. Диверсификации;  
г. Подходит любая стратегия.
113. В какой модели используются показатели привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия:  
а. Матрице МакКинзи;  
б. Матрице Бостонской консалтинговой группы;  
в. Матрица жизненного цикла;  
г. Нет правильного ответа.
114. Результат, который достигается за вполне определенное время называется:  
а. Миссией;  
б. Идеалом;  
в. Целью;  
г. Задачей.
115. Стратегическое планирование ориентировано на:  
а. Планирование идеала;  
б. Планирование целей;  
в. Планирование задач;  
г. Нет правильного ответа.
116. Что понимается под миссией организации:  
а. Основная общая цель предприятия, его предназначение, возможность заниматься бизнесом, на который предприятие ориентируется.

- б. Состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях;
- в. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей предприятия;
- г. Нет правильного ответа.
117. Какова цель анализа потенциальных характеристик стратегических зон хозяйствования:
- а. Оценить силу конкурентной борьбы;
- б. Определить движущие силы рынка;
- в. Определить направления стратегии развития фирмы;
- г. Определить факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы.
118. Стратегическая позиция региона, заключающаяся в использовании известных возможностей и реагирование на известные риски, называется:
- а. Приспособлением;
- б. Активным формированием рынка;
- в. Сохранением права действовать;
- г. Нет правильного ответа.
119. Стратегическая позиция региона, заключающаяся в изменении окружающей среды в интересах региона, называется:
- а. Приспособлением;
- б. Активным формированием рынка;
- в. Сохранением права действовать;
- г. Нет правильного ответа.
120. Стратегическая позиция региона, заключающаяся в совершении только тех действий, которые позволяют в дальнейшем сохранить возможности развития, называется:
- а. Приспособлением;
- б. Активным формированием рынка;
- в. Сохранением права действовать;
- г. Нет правильного ответа.
121. Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического управления. Укажите все верные ответы.
- а. Реальны ли установленные перспективные цели?
- б. Каким способом можно достигнуть желаемого положения?
- в. В каком положении предприятие хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- г. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- д. Какие конкуренты находятся в более сильном положении по отношению к предприятию?
122. Что из перечисленного не относится к этапам развития корпоративного управления?
- а. Долгосрочное планирование;
- б. Стратегический менеджмент;
- в. Оперативное планирование;
- г. Бюджетирование;
- д. Стратегическое планирование.
123. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразировав П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление:
- а. По проектам;
- б. По программам;
- в. По результатам;
- г. По целям;
- д. По ориентирам.
124. Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования?
- а. Да;
- б. Нет.
125. Укажите все верные ответы. К числу стратегических решений можно отнести:
- а. Внедрение новой технологии;
- б. Пересмотр условий поставки;
- в. Реконструкцию предприятия;
- г. Выход на новые рынки сбыта;
- д. Приобретение, слияние предприятий.
126. Функционально анализ внешней деятельности предприятия должен проводиться:
- а. Бухгалтерией;
- б. Генеральным директором;
- в. Службой маркетинга;
- г. Планово-экономической службой;
- д. Собранием акционеров.
127. Какими особенностями характеризуются стратегические решения? Укажите все верные ответы:
- а. Объективны по своей природе;
- б. Субъективны по своей природе;
- в. Неопределенны по своей природе;
- г. Направлены на задачи;
- д. Инновационны по своей природе.

128. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы – это:
- Видение;
  - Политика;
  - План;
  - Миссия;
  - Тактика.
129. Какие виды стратегического управления используются при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа. Укажите все верные ответы:
- Ранжирование стратегических задач;
  - Управление на базе экстраполяции тенденций;
  - Стратегическое планирование;
  - Управление на базе предвидения изменений;
  - Управление на основе гибких экспертных решений.
130. Каковы предпосылки развития стратегического управления в России? Укажите все верные ответы:
- Диверсификация бизнеса;
  - Глобализация бизнеса;
  - Происходящие интеграционные процессы;
  - Быстрые изменения внешней среды предприятия;
  - Формирование демократического стиля управления.
131. Какое определение миссии в узком понимании дает О.С. Виханский:
- Это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;
  - Это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы;
  - Это четко выраженная общая цель деятельности организации;
  - Это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике.
132. Какой элемент, по мнению Э.А. Уткина, не включает миссия организации;
- Внешний образ компании, ее имидж;
  - Внутренняя концепция;
  - Стратегическое намерение или видение;
  - Характеристика рынка;
  - Описание продуктов.
133. Какое из ниже приведенных определений характеризует цель организации:
- Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
  - Философия и предназначение, смысл существования организации;
  - Конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.
134. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»? Укажите все верные ответы:
- Юность;
  - Ранняя зрелость;
  - Окончательная зрелость;
  - Рождение;
  - Детство.
135. По очередности достижения цели делятся на:
- Конкурирующие, независимые и дополнительные;
  - Краткосрочные, промежуточные и долгосрочные;
  - Экономические и неэкономические;
  - Большие и малые.
136. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений; реконструкция или модернизация действующих магазинов; формирование эффективного портфеля финансовых инструментов, и т.п. – это:
- Финансово-экономические цели;
  - Инвестиционные цели;
  - Маркетинговые цели;
  - Инвестиционные цели;
  - Организационные цели.
137. Какому уровню целеобразования, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления:
- Целенаправленному уровню;
  - Целеустремленному уровню;
  - Теленомии.
138. Какое из ключевых пространств установления целей является решающим:
- Управленческие аспекты;
  - Доходность (прибыльность);
  - Ресурсы;
  - Производительность;
  - Положение на рынке.

139. Кто автор следующего определения стратегии организации: «... стратегия есть набор правил для принятия решения, которыми организация руководствуется в своей деятельности»:
- З.П. Румянцева;
  - Э.А. Уткин;
  - И. Ансофф;
  - А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
  - О.С. Виханский.
140. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов – это понятие стратегии:
- Как «ловкого приема»;
  - Как позиции;
  - Как принципа поведения;
  - Как плана;
  - Как перспективы.
141. Оценка стоимости стратегических программ элементарным способом предполагает:
- Калькуляцию затрат на каждый из видов затрат, входящих в программу;
  - Сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;
  - Выделение элементов затрат по их видам в целом по программе.
142. Укажите все верные ответы. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть из которой не понадобится в дальнейшем. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию. Такими фильтрами являются:
- Миссия;
  - Технологии;
  - Стратегия;
  - Цели.
143. Какие общеметодологические принципы должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия? Укажите все верные ответы:
- Динамический принцип и принцип сравнительного анализа;
  - Системный подход;
  - Принцип конкурентоспособности;
  - Принцип учета специфики организации;
  - Комплексный анализ.
144. Укажите все верные ответы. К составляющим внешней среды относят:
- Макроокружение;
  - Мегаокружение;
  - Микроокружение;
  - Миниокружение.
145. Кто из ниже перечисленных предложил модель пять сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:
- Саймон;
  - Портер;
  - Карлоф.
146. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
- Управленческий анализ;
  - SWOT-анализ;
  - Проблемный анализ;
  - ПЭСТ –анализ.
147. Что из перечисленного включает форма представления результатов ситуационного анализа? Укажите все верные ответы:
- Матрицу «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»;
  - Главные стратегические действия / проблемы, которые компания должна учесть;
  - Таблицу портфеля среды организации;
  - Анализ конкурентной силы;
  - Мнения специалистов.
148. Какие из перечисленных квалификационных признаков используются при классификации стратегий? Укажите все верные ответы:
- Относительная сила отраслевой позиции организации;
  - Стадия жизненного цикла отрасли;
  - Степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе.
149. Интегрированный рост организации предполагает:
- Реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
  - Реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
  - Развитие продукта (его усовершенствование или создание нового);
  - Получение в собственность или получение контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

150. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:
- а. На создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда;
  - б. На обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
  - в. На наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
  - г. На придание продукту – товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов.
151. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:
- а. Ведение интенсивной конкурентной борьбы;
  - б. Реализацию стратегии инновация;
  - в. Активную атаку на лидера;
  - г. Охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.
152. Стратегия для отрасли на этапе спада – это:
- а. Стратегия «Снятия сливок» (установление на новинку вначале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);
  - б. Стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
  - в. Стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;
  - г. Стратегия «Сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиция с целью максимизации потоков доходов).
153. Портфельная матрица Ансоффа «Товар – рынок»:
- а. В качестве одной из стратегий предполагает совершенствование деятельности;
  - б. Предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объем», «специализации», «фрагментация»;
  - в. Предлагает стратегии в зависимости от конкурентных преимуществ и способов их реализации;
  - г. Предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости.
154. Стратегия управления персоналом относится:
- а. К базовым стратегиям;
  - б. К корпоративным стратегиям;
  - в. К функциональным стратегиям;
  - г. К отраслевым стратегиям.
155. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:
- а. Стратегия инноваций;
  - б. Стратегия дифференциации продукции;
  - в. Стратегия дифференциации сервиса;
  - г. Стратегия лидерства по издержкам.
156. Стратегическая архитектура – это:
- а. Бизнес-план;
  - б. План развертывания новых функциональностей, приобретения новых компетенций, перемещения имеющихся, новая конфигурация системы взаимодействия и потребителями;
  - в. Стратегический план;
  - г. План тактических действий.
157. Какие из приведенных определений соответствуют понятию «стратегическое планирование»? Укажите все верные ответы:
- а. Это комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы;
  - б. Это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени;
  - в. Это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров и т.д., направленный на создание нового и модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды;
  - г. Это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ действующего хозяйственного подразделения.
158. Какие из приведенных ниже высказываний верны? Укажите все верные ответы:
- а. Стратегическое планирование – инструмент управления планами, а стратегический менеджмент – организационный инструмент;
  - б. Стратегический менеджмент сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое планирование связано с достижением стратегических результатов;
  - в. Стратегическое планирование – организационный инструмент, стратегический менеджмент – аналитический процесс.
  - г. Стратегическое планирование более узкое понятие, чем стратегический менеджмент;
  - д. В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные, а в стратегическом менеджменте, кроме этого, учитываются психологические, социологические и политические факторы.
159. Какие основные элементы составляют процесс стратегического менеджмента? Укажите все верные ответы:
- а. Формирование целей и задач предприятия;
  - б. Стратегический контроль и регулирование;
  - в. Реализация стратегии.
160. Выделите характерные черты стратегического планирования. Укажите все верные ответы:
- а. Служит основой для любого другого планирования;
  - б. Предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
  - в. Не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования;
  - г. Содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;

- д. Устремлен на краткосрочную перспективу.
161. Каковы составные элементы процесса стратегического планирования? Укажите все верные ответы:
- Анализ видов стратегии;
  - Определение миссии предприятия;
  - Анализ и оценка внешней и внутренней среды организации;
  - Формирование целей и задач предприятия;
  - Составление стратегического плана.
162. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности:
- Стратегический организационный план;
  - Стратегический план производства;
  - Базовая стратегия;
  - Стратегический финансовый план.
163. Выберите два основных процесса реализации стратегии:
- Управление персоналом;
  - Стратегическое управление реализацией стратегического плана;
  - Оперативное управление реализацией стратегии;
  - Выполнение основных функций управления реализацией стратегии;
  - Проведение стратегических изменений в организации.
164. По каким уровням проводится оценка реализации стратегии? Укажите все верные ответы:
- Степень достижения поставленных целей;
  - Эффективность реализации отдельных стратегических программ;
  - Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.
165. Каковы основные функции управления реализацией стратегии? Укажите все верные ответы:
- Разработка базовой стратегии;
  - Стратегический контроль;
  - Мотивация персонала на осуществление стратегии;
  - Разработка стратегической программы или плана;
  - Анализ стратегий.
166. Каковы основные области стратегических изменений при реализации стратеги? Укажите все верные ответы:
- Структура организации;
  - Стиль управления;
  - Персонал;
  - Системы;
  - Культура.
167. Что из перечисленного относится к основным функциям стратегического контроллинга. Укажите все верные ответы:
- Мониторинг системы стратегических индикаторов;
  - Планирование стратегии;
  - Координация всех этапов стратегического управления;
  - Контроль процесса реализации общей стратегии;
  - Мотивация персонала на реализацию стратегии.

Максимальное количество баллов по каждой текущей аттестации – 8 баллов.

Критерии оценки:

6-8 баллов	повышенный уровень
3-5 баллов	пороговый уровень
0-2 баллов	уровень не сформирован
6-8 баллов	повышенный уровень

Проект

На каждом семинаре студенты разрабатывают соответствующий раздел стратегического плана развития организации сферы гостеприимства.. Для этого студенты делятся на малые группы и разрабатывают стратегию развития предприятия по следующему алгоритму:

- Сформулировать миссию и систему целеполагания.
- Провести стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.
- Сформулировать базовую стратегию развития.
- Разработать сценарии развития.
- Сформулировать функциональные стратегии.
- Дать прогноз основных экономических показателей стратегического плана.
- Разработать мероприятия по реализации стратегии.

При разработке стратегического плана необходимо ориентироваться на следующую структуру:

- Миссия и стратегические цели предприятия:
  - наименования предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;
  - миссия предприятия;
  - стратегические цели предприятия;

- основные виды деятельности;
  - краткая экономико-географическая и историческая справка;
  - уставный капитал предприятия, учредители и распределение капитала между ними;
  - краткие сведения о персонале предприятия (его численность, структура);
  - структура активов (основных и оборотных);
  - основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
  - краткое описание текущего финансового состояния.
2. Описание предоставляемых услуг:
- описание услуг, стоимость, уровень качества и их соответствие требованиям стандартов;
  - оценка конкурентоспособности услуг;
  - основные отличия услуг от аналогичных, их преимущества.
3. Стратегический анализ.
4. Базовая стратегия (по результатам стратегического анализа).
5. Стратегический план маркетинга:
- концепция стратегического маркетинга;
  - анализ рынка услуг;
  - жизненный цикл услуг;
  - сегментирование рынка услуг;
  - классификация и анализ конкурентов;
  - направления совершенствования услуг с учетом сроков прохождения этапов ее жизненного цикла;
  - стратегия ценообразования, ценовая политика предприятия;
  - планирование сбыта услуг;
  - планирование рекламной компании и стимулирования сбыта;
  - планирование сервиса;
  - система маркетингового контроля.
6. Стратегический план оказания услуг:
- стратегия оказания услуг;
  - объемы производства общий и по видам услуг (общий объем доходов, объем оказанных услуг в натуральном выражении);
  - ассортимент услуг;
  - производственная программа.
7. Стратегический план материального обеспечения:
- стратегия материального обеспечения;
  - анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований оказания услуг;
  - налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов;
  - стратегия обеспечения производства материальными ресурсами;
  - технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации стратегии.
8. Стратегический организационный план:
- организационная стратегия;
  - организационная структура;
  - управленческий персонал;
  - персонал предприятия, не связанный с управлением (потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения к труду, режим труда и т. д.);
  - оплата труда;
  - кадровая политика;
  - стратегия повышения производительности труда.
9. Стратегический финансовый план:
- планирование себестоимости продукции (услуг);
  - планирование доходов от различных видов деятельности;
  - планирование прибыли предприятия и ее использование;
  - планирование рентабельности предприятия;
  - планирование баланса доходов и расходов предприятия;
  - составление финансовых бюджетов;
  - налоговое планирование.
10. Стратегический инновационный план:
- инновационная стратегия;
  - стратегия создания, освоения новой продукции и повышения ее качества;
  - стратегия внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
  - стратегия развития системы менеджмента;
  - стратегия ресурсосбережения по предприятию;
  - технико-экономическое обоснование инновационных проектов, их согласование.
11. Стратегический инвестиционный план:
- инвестиционная стратегия;
  - прирост основных средств;
  - ввод в действие площадей за счет расширения действующих и строительства новых объектов;
  - ввод в действие производственных и непроизводственных фондов (включая объекты охраны природы);
  - объем требуемых инвестиций;



- технико-экономическое обоснование и согласование инвестиционного плана.

## 12. Стратегический социальный план:

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

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

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

15. Оценка рисков.

16. Приложения.

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

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

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

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

После формирования целей компании необходимо проверить их на соответствие основным требованиям SMART-анализа.

## Критерии оценки

Выполнены все требования к написанию и защите проекта: обозначена проблема и обоснована её актуальность.

Разработаны все разделы проекта, прогнозы обоснованы, расчет показателей верен. Оформление проекта соответствует требованиям. При защите даны исчерпывающие ответы. «отлично» (20-22 баллов), повышенный уровень

Основные требования к проекту и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в прогнозировании отдельных показателей; отсутствует логическая последовательность в суждениях о направлениях стратегического развития. Имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. «хорошо» (15-19 баллов), пороговый уровень

Имеются существенные отступления от требований к проекту. В частности: отдельные разделы проекта освещены лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании проекта или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. «удовлетворительно» (10-14 баллов), пороговый уровень

Тема проекта не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

«неудовлетворительно» (до 10

баллов), уровень не сформирован

## Дискуссия

### Вопросы для дискуссии

1 Сущность стратегического управления

1. Охарактеризуйте такие понятия как стратегия и тактика. В чем основные различия этих понятий? В чем эти понятия соприкасаются?

2. Как Вы считаете, почему российские управляющие в сегодняшней переходной экономике уделяют недостаточное внимание вопросам стратегического управления?

3. Для чего необходимо стратегическое управление туристским предприятиям?

4. Каковы основные этапы стратегического управления?

5. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

6. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских туристских предприятий.

7. Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?

8. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?

9. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии?

2 Миссия и стратегические цели

1. Подумайте, почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?

2. В чем общий смысл цели организации? Дайте одно из наиболее запомнившихся определений стратегической цели.

3. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

4. Прохождение каких фаз предполагает процесс установления целей?

3 Стратегический анализ

1. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?
2. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?
3. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность PEST-анализа?
4. Какие факторы макросреды необходимо учитывать при составлении стратегического плана фирмы? От чего зависит выбор тех или иных факторов?
5. Охарактеризуйте, какое влияния ближнее окружение оказывает на формирование и реализацию стратегии фирмы.
6. Что такое «Контактные аудитории»? Какое влияние они оказывают на организацию?
7. В чем проявляется угроза со стороны товаров-субститутов? Какая из сил, по Вашему мнению, сильнее: угроза со стороны товаров-субститутов или угроза появления новых конкурентов?
8. Приведите примеры движущих сил рынка, их типов, сути их действия.
9. Приведите примеры предпочтения ухода с рынка перед дальнейшей конкурентной борьбой.
10. Почему считается, что борьба между конкурирующими фирмами является стратегическим процессом?
11. Определите факторы, формирующие конкурентное преимущество фирмы.
12. Охарактеризуйте силу конкурентной борьбы:
  - в зарождающихся и быстро растущих отраслях;
  - в зрелых отраслях;
  - в застойных и затухающих отраслях;
  - в фрагментированных отраслях;
  - на международных рынках.
13. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и его проблемами.
14. Какие типы проблем выделяются на фирмах? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики туристских предприятий. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.
15. Что определяют ключевые факторы успеха фирмы? Какие КФУ вы знаете?
16. По каким критериям проводится анализ микроокружения?
17. В чем суть управленческого анализа? Как он относится к SWOT-анализу?

#### 4 Стратегия фирмы, их сущность и классификация

1. Укажите требования к стратегии.
2. Назовите классификационные признаки стратегий. Какие сложности можно отметить при проведении классификации стратегий?
3. Раскройте сущность базовых стратегий.
4. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
5. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной отраслевой стратегии?
6. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?
7. Что лежит в основе глобальных стратегий?
8. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.
9. Какие примеры из российской практики туристских предприятий вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?

#### 5 Стратегическая сегментация

1. Назовите отличительные черты понятий «Стратегическая зона хозяйствования» и «Ниша рынка». Зачем необходимо было введение понятия «СЗХ»?
2. Почему перспективы рентабельности СЗХ не совпадают с перспективами фирмы?
- 6 Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор   Дискуссия по вопросам:
  1. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив.
  2. Перечислите уровни формирования портфеля стратегий на фирме.
  3. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование портфеля стратегий?
  4. Почему стратегический подход «Рост рынка - конкурентная позиция фирмы» имеет ограниченный характер применения?
  5. В каких случаях используется диаграмма Каору Исикавы или диаграмма «рыбий скелет»?
  6. Какова сущность метода сильных и слабых сигналов?
  7. Охарактеризуйте конкурентный и функциональный бенчмаркинг.
  8. В чем заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?

#### 7 Стратегическое планирование

1. Нужно ли сегодня планирование?
2. Как Вы думаете, почему в начале 60-х годов управляющим передовых корпораций мира стало недостаточно только долгосрочного планирования? Чем был вызван переход к стратегическому планированию?
3. Назовите отличительные особенности различных моделей стратегического планирования.
4. Укажите, в чем отличие понятий «стратегическое планирование» и «стратегический менеджмент».
5. Укажите цели и задачи стратегического планирования.
6. В чем заключаются отличия стратегического планирования от долгосрочного, краткосрочного, бизнес-планирования и бизнес-проектирования?
7. Какие разделы должен включать в себя оптимальный стратегический план? Отрадите состав вопросов, включаемых в разделы стратегического плана.
8. Приведите систему показателей стратегического плана.

## 8 Реализация стратегии

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации.
3. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
4. Укажите необходимые условия реализации стратегии.
5. В чем особенность бюджета развития?
6. Укажите роль и значение стратегических изменений.
7. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
8. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
9. Определите основные оценочные и подконтрольные показатели сканирования внешней среды для целей стратегического управления.
10. Каким образом разработчики стратегических действий должны учитывать ответные действия конкурентов? Какие меры могут предпринять конкуренты?
11. От каких условий зависит выбор того или иного метода управления сопротивлением при стратегическом планировании.
12. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
13. Как, по-вашему, стратегия определяет организационную структуру управления или структура - стратегию?
14. Какие методы изменения организационной культуры существуют? Приведите примеры методов формирования соответствующей организационной культуры, особенности их использования на практике.
15. Должна ли меняться организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?
16. По каким направлениям требуется перестройка системы управления вашей компании для создания системы стратегического управления?
17. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.
18. Назовите основные факторы мотивации персонала организации на осуществление стратегии.
19. Чем отличается стратегический контроллинг от стратегического контроля?

### Критерии оценки ответа

0 баллов - студент не готов или отказывается участвовать в дискуссии, уровень не сформирован

1 бал - студент дает общую информацию по теме дискуссии и принимает пассивное участие в обсуждении, пороговый уровень

1,5 балл - студент в основном раскрывает суть проблемы и принимает активное участие в обсуждении, повышенный уровень

2 балла - студентом дается полный, развернутый ответ на заданный вопрос, высказывает собственное мнение в рамках дискуссии, повышенный уровень

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

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

### Критерии оценки доклада

Знание и понимание теоретического материала. (определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; используемые понятия строго соответствуют теме; самостоятельность выполнения работы) до 0,5 баллов

Анализ и оценка информации (грамотно применяет категории анализа; умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; способен объяснить альтернативные взгляды на

рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению; диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации); обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм; дает личную оценку проблеме) до 0,5 баллов

Построение суждений (ясность и четкость изложения; логика структурирования доказательств; выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией; приводятся различные точки зрения и их личная оценка, общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи) до 1 балла

Оформление работы (работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; соответствие формальным требованиям) до 0,5 баллов

#### Критерии оценки реферата

Знания и умения на уровне установленных компетенций дисциплины (знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей) до 1,5 баллов

Характеристика реализации цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов) до 1 балла

Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению) до 1,5 баллов

Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов) до 1,5 баллов

Оформление работы (работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; соответствие формальным требованиям) до 0,5 баллов

#### 5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Особенности стратегического менеджмента
3. Этапы стратегического менеджмента
4. Основные принципы стратегического менеджмента
5. Виды стратегического управления
6. Стратегические проблемы развития гостиничного бизнеса
7. Формулирование миссии компании
8. Формулирование целей компании
9. Понятие стратегии
10. Понятие внешней деловой окружающей среды
11. Анализ общей (дальней) окружающей среды
12. Анализ специфической (ближней) окружающей среды
13. Внутренняя среда и потенциал фирмы
14. Стратегический анализ персонала
15. Анализ капитала фирмы
16. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов
17. Стратегический инвестиционный анализ
18. Классификация стратегий
19. Базовые стратегии и стратегии достижения конкурентных преимуществ
20. Стратегия поведения в конкурентной среде
21. Отраслевые стратегии
22. Портфельные стратегии
23. Функциональные стратегии
24. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры
25. Жизненный цикл спроса и технологий
26. Выделение СЗХ
27. Оценка привлекательности СЗХ
28. Зоны стратегических ресурсов
29. Группы стратегического влияния
30. Матрица БКГ и ее модификации
31. Оценка уровня стратегических капиталовложений
32. Сущность стратегического планирования
33. Особенности стратегического планирования
34. Этапы стратегического планирования
35. Структура стратегического плана
36. Модель стратегического планирования Стейнера
37. Концепция «стратегических групп конкурентов»

38. Модель стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса
39. Содержание стратегического планирования с позиции российских ученых
40. Сценарное планирование
41. Экспертный метод стратегического планирования
42. Стратегия роста
43. Стратегия стабилизации и выживания
44. Стратегия маркетинга
45. Стратегия ценообразования
46. Финансовая стратегия
47. Стратегия НИОКР
48. Стратегия производства
49. Экологическая стратегия
50. Стратегия организационных изменений
51. Процесс реализации стратегии
52. Стратегические изменения в организации
53. Стратегический контроллинг
54. Основная модель управленческой реакции на неожиданные изменения
55. Модель стратегического планирования И. Ансоффа

#### Критерии оценки

36-40 «отлично», повышенный уровень Студент показал прочные знания основных теоретических положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы студент показал умение логически рассуждать, самостоятельно делать выводы. Были приведены примеры из практики. При подготовке к зачету были использованы конспекты лекции, основная и дополнительная литература.

28-35 «хорошо», пороговый уровень Студент показал прочные знания основных положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы студент показал умение логически рассуждать, самостоятельно делать выводы. Были приведены частично примеры из практики. При подготовке к зачету были использованы конспекты лекции, основная литература.

20-28 «удовлетворительно», пороговый уровень Студент показал знание основных положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы студент частично показал умение логически рассуждать, делать выводы с помощью преподавателя. Не были приведены примеры из практики. При подготовке к зачету были использованы в основном конспекты лекции.

Менее 20 «не удовлетворительно», уровень не сформирован При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях студента основных положений учебной дисциплины. При ответе на вопросы студент не показал умение логически рассуждать, самостоятельно делать выводы. Не были приведены примеры из практики.

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

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Базиян Н.Р.	Стратегический менеджмент: монография	Москва: Юриспруденция, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86541.html">http://www.iprbookshop.ru/86541.html</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

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

<b>6.3.1 Перечень программного обеспечения</b>	
6.3.1.1	MS Office
6.3.1.2	Яндекс.Браузер
6.3.1.3	MS Project
6.3.1.4	БЭСТ Маркетинг
6.3.1.5	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.6	MS WINDOWS
6.3.1.7	NVDA
6.3.1.8	LibreOffice
6.3.1.9	РЕД ОС
<b>6.3.2 Перечень информационных справочных систем</b>	
6.3.2.1	КонсультантПлюс
6.3.2.2	Гарант
6.3.2.3	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.4	Электронно-библиотечная система IPRbooks

<b>7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>	
	метод проектов
	дискуссия

<b>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>		
<b>Номер аудитории</b>	<b>Назначение</b>	<b>Основное оснащение</b>
136 А1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна
317 А2	Компьютерный класс, класс деловых игр, центр (класс) деловых игр, класс имитации деятельности предприятия, лаборатория имитации деятельности предприятия, учебно-тренинговый центр (лаборатория), лаборатория информационно-коммуникативных технологий. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, экран, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна

<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
<p>Методические указания по выполнению самостоятельной работы</p> <p>Самостоятельная работа призвана способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время. При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо изучить теоретический материал, представленный в рекомендуемой литературе, творчески его переработать и представить его для отчета. Работа студента должна быть полной, раскрывающей уровень освоения студентом той или иной темы и грамотно оформленной, показывающей творческий и инициативный подход студента к выполнению задания.</p> <p>Выполненные задания проверяются преподавателем и оцениваются в баллах.</p> <p>Виды заданий для самостоятельной работы и их содержание представлены в следующих разделах методических указаний.</p> <p>В плане предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка к семинарским и практическим занятиям. Такая подготовка предусматривает самостоятельное изучение и подготовку ответов на вопросы по теме семинарского и практического занятия, которые представлены в рабочей программе дисциплины;</li> </ul>

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

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

1 Рекомендации по выполнению плана самостоятельной работы

Самостоятельная работа – это планируемая учебная и научная работа студентов, выполняемая по заданию преподавателя и под его методическим руководством, но без его непосредственного участия. Содержание самостоятельной работы студентов определяется концепцией учебной дисциплины, ее учебно-методическим обеспечением. На первом занятии производится ознакомление студентов с формой занятий по изучаемому курсу, видах самостоятельной работы и о системе их оценки в баллах; осуществляется помощь студентам составить график самостоятельной работы с указанием конкретных сроков представления выполненной работы на проверку преподавателю. Условно самостоятельную работу студентов можно разделить на обязательную и контролируемую. Обязательная самостоятельная работа обеспечивают подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и качественном уровне сделанных докладов, рефератов, выполненных письменных работ, тестовых заданий и др. форм текущего контроля. Баллы, полученные студентом по результатам аудиторной работы, формируют рейтинговую оценку текущей успеваемости студента по дисциплине. Контролируемая самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. Подведение итогов и оценка результатов таких форм самостоятельной работы осуществляется во время контактных часов с преподавателем. Баллы, полученные по этим видам работы, так же учитываются при итоговой аттестации по курсу. В ходе выполнения заданий студентом должны быть решены следующие задачи:

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

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

С этой целью в рамках темы «Стратегический менеджмент в сфере гостеприимства» осуществляется объединение студентов в группы по 5 человек и организация их самостоятельной разработки стратегического плана. После этого студенты меняются проектами и осуществляют проверку проекта у другой группы, оформляют свои критические замечания к нему. Во время практического занятия студентам оказывается помощь по осуществлению финансовых расчетов.

Самостоятельная работа предполагает защиту студентами рефератов.

Перечень возможных рефератов прилагается в соответствующем разделе и имеет разбивку на примерный план содержания. Однако, в рамках предложенных тем, студент может согласовать с преподавателем изменения в содержательной части, обосновав при этом их необходимость. Осуществляя самостоятельную работу, студент должен выполнять различные виды и не нацеливать себя только на возможность написания докладов. Данный процесс контролирует преподаватель.

На основе лекций, практических занятий и самостоятельной работы по курсу «Стратегический менеджмент в сфере гостеприимства» студент должен изучить и показать знания в этой области. На экзамене студент должен продемонстрировать закрепленные им знания.

2 Методические указания по разработке стратегии развития гостиничного предприятия

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

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

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

При формировании миссии фирмы необходимо иметь в виду, что в ней должны быть отражены целевые ориентиры, сфера

деятельности, философия, возможности и способы осуществления деятельности организации.

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

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

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

Specific - чёткая и строго определённая.

3 Методические указания по подготовке докладов

Доклад – письменная работа объемом до 10 печатных страниц, представляющая собой краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса,

темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Доклад должен содержать основные фактические сведения

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

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

не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания. Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени

автора.

Структура доклада:

1. Актуальность проблемы (1-2 абзаца).

2. Уровень разработанности проблемы на теоретическом уровне (2-3 страницы).

3. Анализ существующей практики, выявление нерешенных аспектов проблемы (2-3 страницы).

4. На основе анализа изученной литературы и существующей практики изложить предлагаемые основные направления решения проблемных вопросов (3-4 страницы).