

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.05 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки (специальность) 43.04.01 Сервис

Профиль подготовки (специализация) 43.04.01.02 Цифровые технологии в сервисной деятельности

Форма обучения очная

Год набора 2024

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Программу составили
Доцент, канд.экон.наук Берг Татьяна Игоревна

1 Цели и задачи изучения дисциплины

1.1 Цель преподавания дисциплины:

Целью изучения дисциплины формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков по разработке и реализации стратегий на предприятиях (организациях) сервисной деятельности

1.2 Задачи изучения дисциплины:

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- сформировать идеологию особенностей стратегического управления предприятием (организацией) сервисной деятельности в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- выработать умения формулирования миссии и цели предприятия (организации) сервиса на основе стратегического анализа;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков определения возможностей и угроз, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий (организации) сервиса;
- выработать умения разработки возможных вариантов стратегий и выбора конкретной стратегии предприятия (организации) сервиса;
- формирование практических навыков разработки плана реализации альтернативных стратегий предприятия (организации) сервиса с учетом возможности сопротивления изменениям;
- формирование навыков практического применения методов стратегического контроля и разработки системы контроля реализации стратегии.

1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине
ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое управление организациями в сфере сервиса	
ОПК-2.1 Использует основные методы и приемы стратегического планирования сервисной деятельности	РО: Выбирает методы стратегического анализа, планирования и контроля для разработки и реализации стратегий сервисных предприятий в зависимости от рыночных ситуаций
ОПК-2.2 Осуществляет стратегическое управление деятельностью организаций в сфере сервиса на различных уровнях управления	РО: Оценивает эффективность реализации разработанных стратегий на сервисных предприятиях
ПК-2 Способен применять научные концепции исследования и моделирования для обоснования стратегических решений по развитию предприятий в сервисной деятельности	
ПК-2.1 Производит выбор научных концепций и методов исследования и моделирования сервисной деятельности	РО: Разрабатывает альтернативные стратегии по результатам оценки среды сервисных предприятий на основе методов планирования и моделирования

ПК-2.2 Обосновывает стратегические решения по развитию сервисной деятельности предприятия на основе научных концепций и современных методов исследования и моделирования	РО: Разрабатывает стратегические бизнес-модели развития сервисных предприятий на рынке на основе современных научных достижений
--	---

Дисциплина реализуется без применения ЭО и ДОТ

2 Объем дисциплины (модуля)

Вид учебной работы	Всего, зачетных единиц (акад.час)	Семестр
		2
Общая трудоемкость дисциплины	3 (108)	3 (108)
Контактная работа с преподавателем:	0,8 (28)	0,8 (28)
занятия лекционного типа	0,4 (14)	0,4 (14)
практические занятия	0,4 (14)	0,4 (14)
Самостоятельная работа обучающихся	1,2 (44)	1,2 (44)
Вид промежуточной аттестации (Экзамен)	36	Экзамен, КР

3 Содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Вид работ	Темы занятия	Объем часов	Семестр /курс	Часы в эл. формате
Раздел 1. Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента предприятий сервиса					
1.	Лек	Концептуальные основы стратегического менеджмента предприятий сервиса	4	2	
2.	Пр	Концептуальные основы стратегического менеджмента предприятий сервиса	4	2	
3.	Ср	Концептуальные основы стратегического менеджмента предприятий сервиса	8	2	
Раздел 2. Тема 2. Стратегическое планирование и моделирование на предприятии сервиса					
1.	Лек	Стратегическое планирование и моделирование на предприятии сервиса	6	2	
2.	Пр	Стратегическое планирование и моделирование на предприятии сервиса	6	2	
3.	Ср	Стратегическое планирование и моделирование на предприятии сервиса	16	2	
Раздел 3. Тема 3. Реализация, контроль и эффективность стратегического управления предприятия сервиса					
1.	Лек	Реализация, контроль и эффективность стратегического управления предприятия сервиса	4	2	
2.	Пр	Реализация, контроль и эффективность стратегического управления предприятия сервиса	4	2	
3.	Ср	Реализация, контроль и эффективность стратегического управления предприятия сервиса	20	2	
Раздел 4. Экзамен					
1.	Экзамен		36	2	

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Печатные и электронные издания:

1. Лозик Н. Ф., Кузина М. Н., Царегородцев Д. В., Семенова А. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Москва: Русайнс, 2017. - 150 с..

2. Егоршин А. П., Гуськова И. В. Стратегический менеджмент: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 290 с..

3. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 237 с..

4. Егоршин А. П., Гуськова И. В. Стратегический менеджмент: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 290 с..

5. Агеева Т. Ю., Бухаров А. В., Драганчук Л. С., Егошина О. Л., Макуха Н. Г., Суртаева О. С., Улина С. Л., Элияшева М. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. - Красноярск: СФУ, 2022. - 406 с. – Режим доступа: <http://Lib3.sfu-kras.ru/ft/LIB2/ELIB/b65/i-629222.pdf>.

6. Сироткин С. А., Кельчевская Н. Р. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 246 с..

7. Родионова В. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Москва: Издательский Центр РИО, 2017. - 106 с..

8. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 276 с..

9. Попович А. М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Омск: ОмГУ, 2016. - 320 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=75488.

10. Левушкина С. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Ставрополь: СтГАУ, 2017. - 80 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/107218>.

11. Квашина О. Н. Учебно-практическое пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент» для проведения практических занятий обучающихся очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент [Электронный ресурс]:. - Великие Луки: Великолукская ГСХА, 2020. - 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/161328>.

12. Элияшева М. И., Макуха Н. Г., Улина С. Л., Макушкина Н. Д., Карпычева О. В. Рабочая тетрадь по предметам профессионального ядра: управление организациями, управление финансами, основы маркетинга, управление персоналом, стратегический менеджмент, основы управления проектами [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. - Красноярск: СФУ, 2021. - 92 с. – Режим доступа: <http://lib3.sfu-kras.ru/ft/lib2/elib/u005/i-933252.pdf>.

4.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства (программное обеспечение, на которое университет имеет лицензию, а также свободно распространяемое программное обеспечение):

1. Microsoft Office Professional Plus 2007 Russian Academic. Офисный пакет Microsoft Office.

2. Microsoft Windows Vista Business Russian Upgrade Academic OPEN No Level. Операционная система Windows.

4.3 Интернет-ресурсы, включая профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Электронная правовая система "КонсультантПлюс". <https://www.consultant.ru>
Электронная правовая система "КонсультантПлюс"

Электронно- правовая ситтема «Система ГАРАНТ»

2. Электронно- правовая ситтема «Система ГАРАНТ». <https://ivo.garant.ru>

Электронная правовая система "КонсультантПлюс"

Электронно- правовая ситтема «Система ГАРАНТ»

3. Журнал Менеджмент в России и за рубежом <http://www.mevriz.ru/>

4. Журнал "Управление магазином" <https://www.trademanagement.ru/>

5. Сообщество менеджеров, объединенных идеей профессионального роста
<https://www.e-executive.ru/>

6. Министерство экономического развития Российской Федерации
<http://economy.gov.ru/>

7. Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» <http://www.mba-journal.ru/>

8. Электронная библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>

9. Электронная библиотечная система «Знаниум» <https://znanium.com/>

10. Электронная библиотечная система «Руконт» <https://lib.rucont.ru/>

5 Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе дисциплины (модуля), хранится на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины (модуля).

6 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Кафедра, реализующая дисциплину, располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы магистров, предусмотренных учебным планом подготовки и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

В учебном процессе по дисциплине для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются учебные аудитории в соответствии с расписанием занятий.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования (ноутбук, экран, проектор) и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы студентов оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и доступа в электронную информационно-образовательную среду университета (ЭИОС).

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего назначения.

учебная аудитория для проведения лекционных, семинарских и практических занятий: специализированная мебель, демонстрационное оборудование, АРМ преподавателя, подключение к сети «Интернет» и индивидуальный неограниченный доступ в ЭИОС университета

учебная аудитория для проведения практических занятий: специализированная мебель, демонстрационное оборудование, специальное оборудование в соответствии со спецификой дисциплины, подключение к сети «Интернет» и индивидуальный неограниченный доступ в ЭИОС университета

учебная аудитория (компьютерный класс): специализированная мебель, демонстрационное оборудование, АРМ преподавателя, АРМ обучающихся, подключение к сети «Интернет» и индивидуальный неограниченный доступ в ЭИОС университета

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)/ практике	<u>Б1.О.05 Стратегическое управление в сервисной деятельности</u>
Направление подготовки/специальность	<u>43.04.01 Сервис</u>
Направленность (профиль)	<u>43.04.01.02 Цифровые технологии в сервисной деятельности</u>

1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения, соотношенных с результатами обучения по дисциплине (модулю), практики и оценочными средствами

Семестр	Код и содержание индикатора компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства
2	ОПК-2: Способен осуществлять стратегическое управление организациями в сфере сервиса		
	ОПК-2.1: Использует основные методы и приемы стратегического планирования сервисной деятельности	Выбирает методы стратегического анализа, планирования и контроля для разработки и реализации стратегий сервисных предприятий в зависимости от рыночных ситуаций	тестовые задания, доклад, практическое задание, вопросы к экзамену, курсовая работа
	ОПК-2.2: Осуществляет стратегическое управление деятельностью организаций в сфере сервиса на различных уровнях управления	Оценивает эффективность реализации разработанных стратегий на предприятиях сервиса	тестовые задания, практические задания, доклад, вопросы к экзамену, курсовая работа
	ПК-2: Способен применять научные концепции исследования и моделирования для обоснования стратегических решений по развитию предприятий в сервисной деятельности		
	ПК-2.1: Производит выбор научных концепций и методов исследования и моделирования сервисной деятельности	Разрабатывает альтернативные стратегии по результатам оценки среды предприятий сервиса на основе методов планирования и моделирования	тестовые задания, практическое задание, доклад, вопросы к экзамену, курсовая работа
ПК-2.2: Обосновывает стратегические решения по развитию сервисной деятельности предприятия на основе научных концепций и современных методов исследования и моделирования	Разрабатывает стратегические бизнес-модели развития сервисных предприятий на рынке на основе современных научных достижений	тестовые задания, практическое задание, вопросы к экзамену, практические задания, курсовая работа	

2 Типовые оценочные средства или иные материалы, с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру проведения и оценивания достижения результатов обучения

Тестовые задания закрытого и открытого типа по дисциплине

Для усвоения пройденного материала студентам предлагается пройти тестовые задания.

Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента предприятий сервиса

Закрытые задания тема 1:

Задание 1. Стратегия – это:

а) осознанная и продуманная совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой;

- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

Ответ а)

Задание 2. Стратегическое управление – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует;
- в) осознанная и продуманная совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

Задание 3. Стратегический менеджмент – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

Задание 4. Стратегические решения – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям;
- в) управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

Задание 5. Генеральная программа действий организации, основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, представляет собой:

- а) тактику функционирования;
- б) оперативное управление;
- в) стратегию;
- г) долгосрочное планирование.

Задание 6. Прочитайте текст и вставьте правильный ответ. Кто является автором определения, что «Стратегия – это комплекс действий и решений, которые предпринимает

руководитель, ведущие к разработке специфических стратегий, которые становятся основой для организации в достижении своих целей». Выберите из предложенного списка и впишите автора.

А. Чандлер

М. Портер

И. Ансофф

Г. Минцберг

Запишите ответ _____

Задание 7. Соотнесите требования, предъявляемые к разработке стратегии предприятия торговли и сервиса и их содержание. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Требование к стратегии</i>	<i>Расшифровка требования</i>
А. Интегрированность	1. лицо, принимающее стратегическое решение, должно действовать умышленно и намеренно
Б. Осознанность	2. достижимость долгосрочного успеха
В. Ориентированность на действие	3. понятность третьим сторонам
Г. Методичность	4. охватывать все сферы и направления деятельности компании
Д. Целенаправленность	5. акцентирование на конкретных шагах

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 8. Верно, или нет утверждение, что функциональные стратегии, ориентируются на внутреннюю сферу деятельности предприятия сервиса?

а). верно

б). неверно

Задание 9. Установите соответствие применяемых теоретических подходов стратегического управления бизнесом для различных сценариев. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Теоретические подходы</i>	<i>Сценарии управления</i>	
А. Теория вариативной практики	1	Создание новых предприятий
Б. Теория запланированного поведения	2	Развитие существующего бизнеса
В. Теория стейкхолдеров		
Г. Теория социального капитала		
Д. Теория агентских соглашений		
Е. Институциональная теория		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Задание 10. Установите соответствие принципов реализации преобразования стратегий предприятий в зависимости от концепций бизнеса. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Принципы преобразования стратегий</i>	<i>Концепции бизнеса</i>	
А. Расширяемые ресурсы, получаемые по заказу, ориентированные на расширенную сеть	1	Традиционная концепция, ориентированная на фирму
Б. Фиксированные ресурсы, ориентированные на фирму	2	Новый взгляд на совместное создание ценностей

В. Финансовые и физические активы имеют важное значение		
Г. Высшее руководство несет ответственность за стратегию		
Д. Вся фирма, линейные менеджеры играют важную роль в разработке и реализации стратегии		
Е. Важное значение уделяется талантливым сотрудникам, знаниям в сети, инфраструктуре для диалога в расширенной сети		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Задание 11. Соотнесите стратегии и области применения на предприятиях сервиса:

- а) Стратегия роста (инвестирование). Стратегия стабилизации (сохранение). Стратегия свертывания (деинвестирование);
 б) Стратегия наступления. Стратегия защиты;
 в) Стратегия проникновения. Стратегия развития рынка. Стратегия развития продукта. Стратегия диверсификации;
 г) Стратегия цен. Стратегия дифференциации. Стратегия концентрации (цены или продукта).
 1. Конкурентная среда;
 2. Поведение на рынке;
 3. Направление развития;
 4. Продукты/рынки.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

а)	б)	в)	г)

Задание 12. Стратегии ценообразования – это:

- а) выработка правил выбора ценовой политики, поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, приемов ценовой конкуренции, приемов мониторинга ситуаций, складывающихся под воздействием факторов на рынках производства, ценных бумаг и на валютных рынках;
 б) стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии;
 в) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
 г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

Задание 13. Верно утверждение, что главная стратегия — это не сумма стратегий ее подразделений, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития?

- а). верно
 б). неверно

Задание 14. Сеть магазинов здорового питания «ВкусВилл» в ноябре 2023 г. купила сеть семейных кафе «АндерСон». Какой стратегии придерживалось «ВкусВилл» принимая данное решение? Выберите из перечисленных, обоснуйте ответ:

- 1) стратегия минимизации издержек
- 2) стратегия концентрического роста
- 3) стратегия конгломератной диверсификации
- 4) стратегия горизонтальной диверсификации
- 5) стратегия фокусирования

Задание 15. Прочитайте текст и вставьте правильный ответ. Предприятие отказывается от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия _____.

Запишите ответ _____

Задания открытого типа (открытые вопросы) тема 1:

Задание 16. Перечислите факторы-условия, определяющие актуальность стратегического управления в современных реалиях предприятий сервисной деятельности.

Задание 17. Перечислите этапы развития стратегического управления через корпоративное планирование на предприятиях сервисной деятельности.

Задание 18. Какие ограничения препятствуют повсеместному внедрению стратегического управления на средних и малых предприятиях сервисной деятельности?

Задание 19. В чем отличие стратегического планирования от стратегического управления предприятиях сервисной деятельности?

Задание 20. Какие финансовые выгоды обеспечивает стратегическое управление предприятиях сервисной деятельности?

Задание 21. Какие ключевые компетенции, необходимо развивать предприятию сервиса в условиях новой стратегии глобализации, информатизации и индивидуализации?

Задание 22. Дайте характеристику социальной стратегии сервисного предприятия.

Задание 23. В каких рыночных ситуациях возникает необходимость разработки стратегии диверсификации предприятия сервиса?

Задание 24. Перечислите факторы, определяющие стратегический выбор сервисного предприятия.

Задание 25. Какие стратегии разрабатываются сервисными предприятиями в условиях глобализации конкурентной борьбы?

Тема 2. Стратегическое планирование и моделирование на предприятии сервиса

Задания закрытого типа тема 2:

Задание 1. Процесс изучения и оценки внешнего окружения предприятия и его ресурсного потенциала с целью определения текущей конкурентной позиции на рынке и выявления условий и возможностей ее дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования – это

- а) стратегический выбор;
- б) стратегический анализ;
- в) стратегическое управление
- г) стратегический синтез.

Задание 2. Какие методы используются для анализа внутренней среды предприятия сервиса при разработке стратегий?

- а) SWOT-анализ;
- б) анализ цепочки ценностей;
- в) модель 5-ти сил Портера;
- г) бенчмаркинг;
- д) SNW-анализ.

Задание 3. Что может являться предметом стратегического анализа предприятия сервиса?

- а) только внешняя среда предприятия (организации);
- б) внутренняя среда предприятия (организации);
- в) внешняя и внутренняя среды предприятия (организации).

Задание 4. Какие методы используют для оценки конкурентоспособности предприятия сервиса при разработке стратегии?

- а) оценка с позиции теории равновесия;
- б) оценка на базе качества продукции;

- в) SWOT-анализ;
- г) бенчмаркинг;
- д) профиль потребителя;
- е) профиль требований.

Задание 5. Прочитайте текст и вставьте правильный ответ. Метод, который позволяет изучить внутреннюю и внешнюю среду предприятия на основе установления связей между силой и слабостью, между угрозами и возможностями на рынке – это ____.

Запишите ответ _____

Задание 6. Верно утверждение, что для оценки предприятий, функционирующих в странах с развитой экономикой и стабильной политической системой, на основе метода STEP-анализа, приоритетом является учёт технологических и социальных факторов при разработке стратегии?

- а). верно
- б). неверно

Задание 7. Прочитайте текст и вставьте правильный ответ. Инструмент анализа потенциальных источников предоставления большей ценности потребителям и выявления эффектов синергизма – это _____.

Запишите ответ _____

Задание 8. Установите последовательность процесса анализа внешней среды предприятия для разработки стратегии. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Этап</i>	<i>Название этапа</i>
1	А. Выделение «критических точек» – наиболее важных элементов внутреннего и внешнего пространства предприятия
2	Б. Сбор фирмой информации о «критических точках» предприятия
3	В. Интерпретация информации
4	Г. Принятие управленческих решений
5	Д. Определение основных элементов внутреннего и внешнего пространства предприятия

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

Задание 9. Установите соответствие источников информации, используемой для стратегического анализа предприятия сервиса. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Виды информации</i>	<i>Источники информации</i>	
А. Предприятия инфраструктуры — консалтинговые и аудиторские фирмы, банки, торгово-промышленные ассоциации	1	опубликованные материалы
Б. Справочники и статистические данные по компаниям	2	полевые данные
В. Фирмы-поставщики или потребители, фирмы оптовой и розничной торговли		
Г. Электронные информационные базы и источники Интернет		
Д. Государственные структуры, занимающиеся контрольно-надзорной деятельностью		
Е. Документы предприятий сервиса		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Задание 10. Стратегическое планирование – это:

- а) комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач сервисного предприятия;
- б) процесс разработки стратегии сервисного предприятия, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана;
- в) процесс создания заданий для каждого работника сервисного предприятия.

Задание 11. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы концепции анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании?

- а) стратегический план производства товаров, услуг;
- б) стратегический план управления персоналом;
- в) стратегический план маркетинга;
- г) стратегический финансовый план.

Задание 12. Соотнесите методы стратегического планирования и их сущностную характеристику. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Метод стратегического планирования</i>	<i>Характеристика метода</i>
А. Сценарное планирование	1. Оценка сфер внутри отрасли по ключевым силам: риск появления новых игроков, угроза товаров-заменителей, спрос у потребителей, рыночное влияние поставщиков и уровень конкуренции
Б. Анализ пяти сил Портера	2. Диаграммы и кривые, наглядно демонстрирующие связь между ростом спроса и долей рынка, в зависимости от типизации продуктов, реализуемых и планируемых предприятием
В. Матрица BCG	3. Предварительная экспертиза запланированных действий с учетом обратной связи от аудитории, при проверке разных гипотез развития предприятия.
Г. Сбалансированные системы показателей	4. Формат планирования помогает предусмотреть несколько ситуаций для дальнейшего развития предприятия. В качестве основного выбирается оптимальный и наиболее вероятный, исходя из целей планирования и основных факторов
Д. Адаптивная оценка	5. Сжатый набор ключевых параметров предприятия с целью управление результативностью

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 13. Прочитайте текст и вставьте правильный ответ. Этап стратегического планирования, на котором определяется, каким образом предприятие будет достигать поставленных целей – это _____

Запишите ответ _____

Задание 14. Расположите в правильной последовательности основные этапы стратегического планирования на предприятиях сервиса. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Этап стратегического планирования</i>	<i>Характеристика этапа</i>
Этап 1. Оценка внешней	А. Определение тезиса, отражающего назначение

среды	предприятия и его уникальные особенности на рынке
Этап 2. Анализ внутренней среды	Б. Определение видения будущего состояния, к которому стремится предприятие для реализации своего главного лозунга
Этап 3. Формулирование миссии	В. Определение направлений достижения будущего состояния предприятия, оценка конкурентоспособности, осуществимости, рисков и других факторов
Этап 4. Определение целей	Г. Выявление важных для предприятия факторов, отслеживание их изменений и определение их воздействия на его деятельность
Этап 5. Выбор альтернативных стратегий	Д. Разработка среднесрочных (тактических) и краткосрочных (оперативных) планов предприятия, информированность сотрудников, обеспеченность ресурсами, мониторинг выполнения, корректировка при необходимости.
Этап 6. Реализация выбранной стратегии	Е. Изучение особенностей предприятия, активов, ключевых компетенций и преимуществ, которые способны оказывать действие на усиление рисков.

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:

--	--	--	--	--	--

Задание 15. Утверждение, что грамотно выстроенное стратегическое планирование полезно как для молодых компаний, так и для тех, кто уже зарекомендовал себя на рынке?

- а) верно
- б) неверно

Задания открытого типа (открытые вопросы) тема 2:

Задание 16. Перечислить сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы предприятия, занимающегося продажей и послепродажным обслуживанием сложной бытовой техники в сегменте B2B.

Задание 17. Какие перспективные направления деятельности сервисного предприятия можно разработать, применяя ситуационные методы стратегического анализа?

Задание 18. Какие проблемы, перспективы развития позволяют решить творческие совещания, деловые игры на предприятиях сервиса?

Задание 19. Дайте характеристику уровней стратегического анализа на предприятии сервиса.

Задание 20. Какие характеристики внешней среды влияют на выбор метода стратегического анализа?

Задание 21. Обоснуйте высказывание самого влиятельного теоретика менеджмента XX века П. Друкера – «Всегда смотри на свой бизнес снаружи, а не изнутри» в процессе стратегического управления.

Задание 22. Перечислите и дайте характеристику принципов стратегического планирования сервисного предприятия.

Задание 23. Перечислите и дайте характеристику долгосрочных целей сервисного предприятия в условиях конкуренции.

Задание 24. Перечислите и дайте краткую характеристику качественных методов стратегического планирования, их достоинства и недостатки.

Задание 25. Определите какое место в стратегическом планировании сервисного предприятия занимают инновационно-инвестиционные проекты?

**Тема 3. Реализация, контроль и эффективность стратегического управления
предприятия сервиса**

Задания закрытого типа тема 3:

Задание 1. Верно утверждение, что реализация стратегии – это процесс, посредством которого предприятие создает стоимость для собственников, акционеров.

- а) верно;
- б) неверно.

Задание 2. Реализация стратегии предприятия – это

- а) установление приоритетности административных задач, распределении ресурсов и создании вспомогательных систем;
- б) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами по характеристикам, структуры организации и организационной культуры;
- в) процесс разработки стратегии сервисного предприятия, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана.

Задание 3. Что является ключом к реализации стратегии?

- а) стратегический план;
- б) стратегические изменения;
- в) стратегические зоны хозяйствования;
- г) стратегический контроль.

Задание 4. К какому этапу реализации стратегии предприятия относится оценка эффективности внедрения стратегии?

- а) подготовительный этап;
- б) этап реализации;
- в) заключительный этап.

Задание 5. Какие проблемы препятствуют процессу реализации стратегии предприятия?

- а) настороженность руководителей, нежелание брать на себя ответственность за принятие рискованных решений;
- б) противоречия между стратегией и структурой предприятия;
- в) соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами по характеристикам, структуры организации и организационной культуры;
- г) стимулирование предложений хозяйственных и функциональных подразделений предприятия.

Задание 6. Стратегический контроль – это

- а) сбор и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений и анализ причин, вызвавших эти отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии;
- б) сбор и обработка информации о реализации стратегии, оценка и принятие решения о корректирующем воздействии;
- в) процесс разработки стратегии сервисного предприятия, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана;
- г) сбор и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений и анализ причин.

Задание 7. Что относится к основным функциям стратегического контроллинга?

- а) сбор и обработка информации о планировании стратегии, выявление отклонений и анализ причин, вызвавших эти отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии;
- б) контроль процесса реализации общей стратегии; координация всех этапов стратегического управления; мониторинг системы стратегических индикаторов;

в) план развития; конкретизация задач на длительный период; координация действий, необходимых для достижения целей плана.

Задание 8. Верно суждение, что контроль становится не просто функцией и процессом, а является важнейшим элементом системы управления на предприятии, построенной на принципах рациональности, обезличенности и иерархии?

- а) верно;
б) неверно.

Задание 9. Что определяет главную цель стратегического контроля?

- а) обеспечение выполнения задач (достижения целей) предприятия, соответствие фактических и плановых результатов реализации стратегии.
б) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами по характеристикам, структуры организации и организационной культуры;
в) набор принципиальных положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов.

Задание 10. Определить последовательность этапов стратегического контроля на предприятии:

- а) проведение контрольной оценки; формирование системы контролируемых параметров; принятие решений по результатам контроля.
б) формирование системы контролируемых параметров; проведение контрольной оценки; принятие решений по результатам контроля.
в) принятие решений по результатам контроля формирование системы параметров, которые контролируются; проведение контрольной оценки.

Задание 11. Установите соответствие параметров критериев реализации стратегии внедрения новшеств на предприятии. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Параметры стратегии</i>	<i>Критерии</i>	
А. Высокие издержки на начальных этапах разработки	1	Преимущества стратегии
Б. Получение сверхприбыли за счет монополюльно устанавливаемых цен	2	Дестабилизирующие факторы
В. Блокирование входа в отрасль за счет монопольного владения исключительными правами на продукцию		
Г. Потребности в крупных инвестициях		
Д. Противодействие рынка		
Е. Отсутствие товаров – заменителей		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Задание 12. Установите соответствие действий предприятий сервиса и форм структурной политики в процессе реализации разработанных стратегий. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Действия предприятия</i>	<i>Форма</i>
1. Предприятие по продаже продовольственных товаров приняло решение о передаче имущества в качестве вкладов в уставный капитал сети кафе-закусочных для	А. Реструктуризация

создания дочерних бизнес-единиц	
2. Предприятие приняло решение о передаче имущества в качестве вкладов в уставный капитал производителя товаров собственной торговой марки компаний	Б. Реорганизация
3. Предприятие изменило сроки погашения дебиторской задолженности основного поставщика товаров, в связи с модернизацией его технологических процессов на 30 дней	
4. Предприятие провело внутренний аудит финансовой отчетности и приняло решение о ликвидации, о чем были уведомлены ФНС, кредиторы	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

1	2	3	4

Задание 13. Прочитайте текст и впишите правильный ответ следующему определению, применяемому в процессе реализации стратегии на предприятиях. «Целенаправленный процесс, в результате которого происходят количественные и качественные изменения в элементах, формирующих имущественный комплекс и бизнес предприятия, при этом данные изменения не являются частью повседневного делового цикла предприятия, а направлены на увеличение его стоимости – это _____».

Задание 14. Установите последовательность этапов реструктуризации и действия предприятия в процессе стратегического управления. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

<i>Действия предприятия</i>	<i>Этап</i>
1. Составление бизнес-плана и планов действия по направлениям, описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов, стратегии	А. Полная диагностика
2. Детализация планов, информирование и обучение персонала, реформирование организационной структуры, внедрение новых функций и бизнес-процессов, финансовая и производственная реструктуризация, контроль сроков	Б. Разработка концепции реструктуризации
3. Оценка финансового состояния, технологических ресурсов и мощностей, персонала, затрат	В. Разработка программы реструктуризации
4. Анализ миссии, организационной структуры и культуры, бизнес-процессов. положения на рынке. стратегий развития	Г. Реализация программы реструктуризации

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4

Задание 15. Прочитайте текст и впишите название инструмента стратегического управления предприятием. Способ, позволяющий полностью или частично произвести улучшения существующих бизнес-процессов, систем и методов работы предприятия для повышения эффективности, качества и конкурентоспособности – это _____.

Задания открытого типа (открытые вопросы) тема 3:

Задание 16. Перечислите какие процессы предприятия и факторы влияют на успешную реализацию стратегии?

Задание 17. Опишите процесс реализации стратегий на сетевом предприятии, занимающимся продажей и послепродажным обслуживанием сложной бытовой техники в сегменте B2B.

Задание 18. Перечислите какие модели применяют для оценки эффективности реализации стратегии предприятия?

Задание 19. Приведите схему движущих и сдерживающих сил стратегического организационного изменения сервисного предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность.

Задание 20. Сформируйте план реализации товарной стратегии выхода на рынок B2G, с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия сервиса.

Задание 21. Опишите основные отличительные особенности стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.

Задание 22. Перечислите и дайте характеристику факторов, определяющих степень реализации в сервисных предприятиях функций контроллинга.

Задание 23. Какие сложности возникают в процессе контроля реализации инновационной стратегии предприятия, модернизирующего CRM-систему на рынке B2C?

Задание 24. Перечислите и дайте характеристику способов возможного повышения экономической эффективности стратегического контроллинга и контроля на сетевом предприятии, оказывающем сервисное обслуживание бытовой техники.

Задание 25. Перечислите и дайте характеристику источников информации для проведения стратегического контроллинга и контроля на сетевом предприятии, реализующем бытовую технику.

Критерии оценивания в результате изучения дисциплины при проведении текущей аттестации обучающихся тестовых заданий закрытого типа, тестовых заданий закрытого типа.

Критерии оценивания тестовых заданий (вопросов закрытого типа)

Оценка	% правильных ответов
«отлично»	от 81 до 100
«хорошо»	от 61 до 80
«удовлетворительно»	от 51 до 60
«неудовлетворительно»	менее 50%

Критерии оценивания тестовых заданий (вопросов открытого типа)

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровни сложности заданий
отлично	Демонстрирует понимание материала, обосновывает свои суждения, приводит необходимые учебные примеры и самостоятельно составленные. Излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм профессионального и литературного языка.	Высокий
хорошо	Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 недочета в оформлении и логике излагаемого материала.	Повышенный

удовлетворительно	Студент демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но допускает следующие недочеты: – излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; – не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.	Базовый
неудовлетворительно	Студент демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Демонстрирует недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом	Уровень не сформирован

Практические задания по темам

Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента предприятий сервиса

Кейс-задание 1.

Вы – руководитель сетевого предприятия розничной торговли бытовой техникой. Ваше предприятие работает с ведущими производителями компьютеров и комплектующих, ценовая политика позволяет работать с различными группами потребителей (B2B, B2C, B2G сегменты). Но в условиях ограничительных мер, относительно российского бизнеса, экономического кризиса, объем продаж значительно уменьшился и на складе образовалось большое количество нереализованной техники. Вместе с тем, специфика Вашего товара предполагает быстрое моральное устаревание компьютеров и комплектующих, поэтому скопление товара на складе Вам не выгодно.

Задания к ситуации:

1. Сформулируйте цели предприятия с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче
2. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризвинкеля).
3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?
4. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей патиентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.
5. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентно поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
6. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

Задание 2.

Сделать таблицу отличительных особенностей стратегического менеджмента и стратегического планирования на предприятии

Таблица - Отличительных особенностей стратегического менеджмента и стратегического планирования на предприятии

Отличительные параметры	Стратегический менеджмент	Стратегическое планирование

Задание 3.

Заполните таблицу 1, сформулировав миссию сервисного бизнеса в разных сферах деятельности, базирующуюся на производственном и маркетинговом подходах

Таблица 1 – Миссия бизнеса в разных сферах сервисной деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Ресторан	В нашем ресторане есть блюда сибирской и домашней кухни	Наша особенность- охотничье меню, блюда которого готовятся из экологически чистых продуктов. У нас индивидуальный подход к каждому клиенту.
Магазин по продаже национальных сувениров		
Гостиница		
Медицинский центр		
Центр обучения профессиональных компетенций		
Организация деловых услуг		
Туристическое агентство		
Микрофинансовая организация		
Культурно-досуговый центр		
Фирма-такси		

Задание 4.

В основе стратегии предприятия – проникновение в другие регионы. Данная стратегия используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одного стратегического региона. Предприятие, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее перспективный путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основном регионе - сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении Предприятие выходит за рамки цепочки создания стоимости, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует предприятие, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Кейс-задание 5.

В конце 70-х годов корпорация «Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что называется «кризисом имиджа марки фирмы». На рынке розничной торговли существовала сильная конкуренция, покупатели тратили значительную часть своих доходов на товары длительного пользования, такие, как бытовые приборы и мебель, где компания занимала сильные позиции. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объемов продаж, но произошло снижение прибыли. Перед фирмой «Робак энд Компани» встала задача улучшения прибыли и перенос компании в новые развивающиеся отрасли, где можно воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.

Руководство фирмы «Робак энд Компани» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. В начале обсуждения были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. Одни руководители считали, что компании нужно оставаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, другие хотели расширения в новые отрасли, например телекоммуникации и связь.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления их возможностей для роста и прибыльности. И включал анализ того, как компания может внести свои специфически сильные элементы – репутацию, маркетинг и финансовую мощь. Именно эти обстоятельства привели к тому, что фирма приняла решение сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей. Фирма «Робак энд Компани» обладала признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря 35 млн. активных счетов с расчетом по кредитным картам. Усилия фирмы привели к приобретению финансовой компании «Дин» и хорошо принятой клиентами карточки «Дискавер» - при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы

1. Изменила ли корпорация «Робак энд Компани» свою миссию?
2. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны корпорации «Робак энд Компани»?
3. Какую стратегическую альтернативу выбрала искомая компания?

Тема 2. Стратегическое планирование и моделирование на предприятии сервиса

Задание 1.

Провести SWOT-анализ, выделяя взаимосвязанные факторы, характеризующие заданное преподавателем предприятия (организации) сервиса.

Задание 2.

Разработать бланк для проведения PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для общей стратегии заданное преподавателем предприятия (организации) сервиса. Провести аргументацию пунктов, включенных в бланк.

Задание 3.

Разработать бланк для проведения SHW-анализа заданного преподавателем предприятия (организации) сервиса. Провести аргументацию пунктов, включенных в бланк.

Задание 4.

Перечислите, какие факторы макросреды – демографические, экономические, природные, технологические, социокультурные, политические и международные необходимо учитывать продавцу: сахаристых кондитерских изделий; спортивной обуви; гончарных изделий; сыров; товаров для рисования; корпусной мебели. В каждой группе факторов укажите 3-5 наиболее важных.

Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных продавцов, сравните полученные результаты, объясните, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

Задание 5.

Используя имеющуюся информацию о публичном акционерном обществе «Магнит» (ПАО «Магнит»), составить базовый SWOT-анализ.

Исходные данные

«Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения.

В 1994 году на юге России в Краснодаре был основан АО «Тандер» как небольшая региональная компания. За это время «Тандер» вырос в одну из крупнейших российских

компаний. Штаб-квартира розничной сети находится в Краснодаре. В 2024 г. компания переименовалась в ПАО «Магнит».

Компания представлена в более чем 3 800 населенных пунктах РФ, ежедневно магазины компании посещают почти 12 миллионов человек. «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины drogery.

«Магнит» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 38 распределительных центров и около 4900 автомобилей.

ПАО «Магнит» магазины в шаговой доступности, рядом с жилыми домами и основными пешеходными и транспортными потоками. Торговая площадь объектов-200-600 кв. м. в магазинах «У себя дома» просто совершайте ежедневные покупки благодаря удобной навигации, отображению товаров, вежливому обслуживанию. Большую часть ассортимента составляют продукты повседневного спроса-свежие овощи и фрукты, хлеб, молочные и мясные продукты, кондитерские изделия и другие товары. Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для лучшего хранения товаров и оптимизации их доставки в торговые точки компания создала дистрибьюторскую сеть, которая включает 37 дистрибьюторских центров и 36 транспортных компаний. Своевременная доставка продукции во все розничные магазины позволяет осуществлять собственный автопарк, который насчитывает около 6000 автомобилей. Кроме того, ПАО «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Общее число сотрудников составляет более 270 000 человек. Компания неоднократно удостоивалась звания "Привлекательный работодатель года".

«Магнит» ставит перед собой цель-стать основной потребительской площадкой и самым известным потребительским брендом РФ, поставив покупателя в центр стратегии и прикрыв до 70% кошелька.

Ресурсный потенциал предприятия представлен более 29 000 ед. торговые точки в 65 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются около 39 млн человек. Трудовыми ресурсами численностью более 300 тыс. человек, основными средствами стоимостью 534 419 464 тыс. руб., оборотными средствами стоимостью 470 108 212 тыс. руб. Обеспеченность средствами производства составляет 90%. Степень износа техники и оборудования 65%. Собственные источники финансирования деятельности организации – 16% от общей суммы имущества. Банковские кредиты – 33% в структуре источников финансирования. Дебиторская задолженность – 31 572 301 тыс. руб., Кредиторская задолженность - 237 200 805.

Среднемесячная заработная плата работников – 28900 руб.; среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников в среднем по экономике региона – 36 860 руб., среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников по отрасли – 32500 руб. 30% работников имеют высшее образование, 65% - среднее профессиональное (специальное) образование, 5 % - начальное профессиональное образование. Текучесть кадров – 25%.

Органами управления ПАО «Магнит» являются общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор.

Поставщиками материально-технических ресурсов являются более 60 организаций, из которых с 45 существуют многолетние договорные отношения.

Выручка от продажи продукции 2 081 003 млн руб., коммерческая себестоимость проданной продукции – 1 462 149 млн руб.

Сведения об ассортименте продаваемой продукции, ценах и скидках публикуется в социальных сетях постоянно.

Задание:

1. Определить сильные и слабые стороны предприятия (таблица 1).
 - а) составить перечень параметров, по которым будет оценено предприятие, сгруппировав их по отдельным видам;
 - б) по каждой группе определить параметры сильной и слабой стороны.

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны ПАО «Магнит»

Группы	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация, менеджмент		
Производство		
Финансы		
Инновации		
Маркетинг		

2. Провести проверку важности выбранных сильных и слабых сторон, возможностей с учетом их влияния на удовлетворенность покупателей и объем прибыли организации (таблица 2 и таблица 3).

Таблица 2 – Оценка важности сильных сторон организации ПАО «Магнит»

№	Сильная сторона	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Повышает ли сильная сторона прибыль организации (если да, ставьте «+»)	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов (если да, ставьте «+»)

Таблица 3 – Оценка важности слабых сторон организации ПАО «Магнит»

№	Слабая сторона	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Снижает ли слабая сторона прибыль организации (если да, ставьте «+»)

3. Составить перечень параметров, по которым будет оцениваться рыночная ситуация, по каждому параметру определить, что является возможностью, а что - угрозой для анализируемого предприятия (таблица 4).

Таблица 4 – Возможности и угрозы ПАО «Магнит»

Группы	Возможности	Угрозы
Спрос и предложение		
Конкуренция		
Сбыт		
Экономическая ситуация		
Политические и правовые факторы		
Социальная обстановка		
Природные и экологические факторы		

4. Провести проверку важности выбранных возможностей с учетом их влияния на удовлетворенность покупателей и объем прибыли предприятия (таблица 5 и таблица 6).

Таблица 5 – Оценка важности возможностей предприятия ПАО «Магнит»

№	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Может ли возможность повысить прибыль организации(если да, ставьте «+»)	Существуют ресурсы на реализацию возможности (если да, ставьте «+»)

Таблица 6 – Оценка важности угроз предприятия ПАО «Магнит»

№	Угрозы	Может ли угроза снизить удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Может ли угроза снизить прибыль организации(если да, ставьте «+»)	Угроза возникнет в течение 5 лет? (если да, ставьте «+»)

5. Сформировать матрицу SWOT –анализа (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица SWOT –анализа предприятия ПАО «Магнит»

	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Сильные стороны	СИВ	СИУ
1.		
2.		
3.		
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ
1.		
2.		
3.		
4.		

6. Сопоставьте сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами и ответьте на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1.(СИВ) Какими возможностями можно воспользоваться, используя сильные стороны организации?

(СИУ) За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы предприятия?

(СЛВ) Какие слабые стороны предприятия могут помешать воспользоваться теми или иными возможностями?

(СЛУ) Какие слабые стороны могут усугубить те или иные угрозы?

Результаты SWOT –анализа служат основанием для составления плана действий по дальнейшему развитию предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – Основные стратегические направления развития предприятия ПАО «Магнит»

Мероприятие	Цель	Срок выполнения	Финансовый бюджет, тыс.руб.

Задание 6.

При разработке стратегии развития предприятия некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, характеризующие, такими показателями, как: норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиции т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. С помощью каких критериев вы или руководство предприятия, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность бизнеса?
3. Способствует ли выбранная система критериев, выработке эффективной в стратегии развития организации?

Задание 7.

Заполните таблицу и опишите содержание модели ADL / LC для определения бизнес-стратегий и укажите ее общие черты с моделями BCG и GE /Mc Kinsey и отличия от этих двух моделей.

Таблица - Содержание модели ADL / LC для определения бизнес-стратегий и укажите ее общие черты с моделями BCG и GE /Mc Kinsey и отличия

Виды моделей	Модель ADL / LC	Модель BCG	Модель GE /Mc Kinsey
Содержание модели			
Общие характеристики			
Отличительные характеристики			

Задание 8.

Описать содержание технологии формирования базовой конкурентной стратегии предприятия по продукту.

Задание 9.

Разработайте продуктово-маркетинговую стратегию сервисного предприятия (организации).

Задание 10.

В соответствии с таблицей выберите одну из предложенных стратегий в качестве отправной точки стратегического планирования.

Таблица – Конкурентные позиции предприятия в зависимости от уровня зрелости отрасли, рынка, сегмента

Конкурентная позиция предприятия в отрасли	Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
	Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Доминирующая	Стратегия на агрессивный захват доли рынка. Цели по росту продаж: вышероста рынка Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немногочисленные или равным росту рынка Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне Уровень	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение. Инвестировать только при сокращении продаж.

	доли рынка.	поддержание темпа роста	инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка	
Сильная	Стратегия на агрессивный захват доли рынка. Цели по росту продаж: выше роста рынка Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне Инвестировать только при сокращении продаж.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение. Сокращение затрат для максимизации прибыли. По возможности отказаться от реинвестиций.

Тема 3. Реализация, контроль и эффективность стратегического управления предприятия сервиса

Кейс-задание 1

Банк TOP-20, широкая региональная сеть, численность персонала ~5000 чел. Банк пытался «копировать» стратегию одного из европейских финансовых институтов, связанную с максимальным делегированием полномочий и ответственности на уровень продающих подразделений.

Во многом реализация стратегии соответствует этапам в системе Каплана и Нортон. Но если первые четыре этапа проходят относительно успешно, то на этапах 5 и 6 (мониторинг; тестирование и корректировка) начинаются сбои. Причина этих сбоев состоит в высокой загруженности персонала при внедрении стратегии и отсутствии времени (а еще мотивации и зачастую необходимых компетенций), чтобы остановиться, проанализировать и скорректировать действия.

Для решения этой «проблемы» в банке был создан Центр стратегических компетенций. Ключевые задачи Центра: анализ внутренней и внешней среды, корректировка стратегии, управление изменениями. В конечном итоге, созданный Центр хорошо справлялся со сбором и анализом стратегической информации, но не реализовал своих задач в части практического применения этой информации. Созданы «склады» аналитических данных, которые никак не могли дойти до нужных подразделений, а если и доходили, то не применялись в бизнесе, так как времени на осмысление и практическую реализацию у подразделений просто не было.

Итог: Центр стратегических компетенций прослыл «бездельником» с непонятными результатами. Скорее всего, сложившуюся ситуацию можно было решить путем расширения задач Центра. Не просто собрать и донести информацию до бизнес-подразделений, а предложить конкретный «рецепт», что и как делать конкретному бизнес-подразделению в свете полученной информации.

Вопросы:

На каком этапе была нарушена последовательность реализации стратегии банка?

Какие задачи реализации стратегии следовало решать созданному Центру стратегических компетенций?

Предложите собственный алгоритм решения проблем реализации стратегии.

Кейс-задание 2

Страховая компания, работает в нескольких регионах, численность ~100 чел., находится на этапе внедрения новой стратегии (новые приоритеты по продуктам и каналам продаж, ориентация на качество и сервис).

Во многом реализация стратегии соответствует этапам в системе Каплана и Нортон. Но если первые четыре этапа проходят относительно успешно, то на этапах 5 и 6 (мониторинг; тестирование и корректировка) начинаются сбои. Причина этих сбоев состоит в высокой загруженности персонала при внедрении стратегии и отсутствии времени (а еще мотивации и зачастую необходимых компетенций), чтобы остановиться, проанализировать и скорректировать действия.

В страховой компании реализован вариант более близкий к системе Каплана и Нортон. Существует Группа развития бизнеса, которую курирует непосредственно генеральный директор. В текущем моменте стратегия компания находится на этапе принятия (одобрена советом директоров 31 мая). Разработка стратегии, действительно, осуществлялась в соответствии с теорией (применением PEST, SWOT-анализа и т.д.). В текущем моменте на повестке дня стоит вопрос о донесении стратегии персоналу. Качество этого процесса (равно как последующих процессов мониторинга и внесенных изменений) еще предстоит проверить.

Вопросы:

На каком этапе была нарушена последовательность реализации стратегии страховой компании?

Какие задачи реализации стратегии следует решить Группа развития бизнеса?

Какие действия должен выполнить, непосредственно генеральный директор для успешной реализации новой стратегии?

Задание 3.

Для подведения итогов работы за первый квартал текущего года руководством завода «Бирюса» было собрано производственное совещание. Произошло изменение ситуации на рынке холодильников, в результате чего на складе предприятия скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором предприятия вся ответственность за упущения была возложена на коммерческого директора Петрова.

Составить стратегическую карту по методу "снизу-вверх", зафиксировав и взаимоувязав основные стратегические планы и цели на будущий период компании, с учетом сложившейся ситуации на предприятии и рынке, применяя подход сбалансированной системы показателей (ССП) (таблица 1).

Таблица 1 - Стратегическая карта завода «Бирюса»

Дерево целей	
Стратегия	
Финансы	

Окружение	
Процессы	
Персонал и инфраструктура	

Задание 4.

Миссией организации малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

Задание 5.

Предположите, что Вы являетесь руководителем сетевого торгового розничного предприятия. У Вас в подчинении находятся 10 000 человек. Вы занимаетесь реализацией широкого ассортимента продовольственных товаров. В процессе развития сети по территории РФ Вы пришли к решению о создании на предприятии службы контроллинга.

Ответьте на вопросы:

1. Какие факторы повлияют на построение службы контроллинга на Вашем предприятии?
2. Какие функции будет выполнять служба контроллинга?
3. Какие задачи должна будет выполнять служба контроллинга на Вашем предприятии?
4. Каковы внешние и внутренние источники информации будут задействованы для выполнения функций и задач службы контроллинга?
5. Как будет организована система информационных потоков предприятия? Опишите внешнюю и внутреннюю деловую среду своего предприятия.

Задание 6.

Вас назначили руководителем службы финансового контроллинга.

Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Какая информация необходима Вам для принятия решений в службе финансового контроллинга?
2. Кто будет входить в состав службы финансового контроллинга?
3. Кому Вы поручите заниматься отбором кадров для службы финансового контроллинга?
4. Каков будет состав службы финансового контроллинга?
5. Кто будет разрабатывать должностные инструкции для сотрудников службы финансового контроллинга?
6. Какими должностными обязанностями вы делите сотрудников службы финансового контроллинга?
7. Какие инструменты Вы будете использовать в своей работе? Что определяет их выбор?

8. Какие альтернативные варианты управленческих решений Вы можете разработать в процессе финансового контроллинга?

Кейс -задание 7. Контроллинг расходов и доходов торгового предприятия. По данным финансовой отчетности рассчитать и оценить показатели динамики и структуры доходов и расходов ООО "Красный яр".

Таблица – Анализ доходов и расходов и торгового предприятия

Показатель	Сумма, млн. руб.			Темп роста, %	Структура (удельный вес), %		
	отчетный год	прошлый год	±Δ		отчетный год	прошлый год	±Δ
1. Доходы всего							
в том числе:							
Выручка от продаж	1755826	2081004					
Доходы от участия в других организациях	-	9096					
Проценты к получению	2664	13176					
Прочие доходы	47200	59319					
2. Расходы – всего							
в том числе:							
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1223811	1462149					
Коммерческие расходы	433137	469659					
Проценты к уплате	14535	63534					
Прочие расходы	75451	104998					
Налог на прибыль	14041	13446					
Прочее	-	168					
3. Чистая прибыль	39246	52811					
4. Коэффициент соотношения доходов и расходов							

Критерии оценки знаний студентов при выполнении практических заданий (ситуаций, кейсов)

Оценка	Оценка теоретических знаний	Оценка практических навыков
отлично	студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.	студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

хорошо	студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.	студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.
удовлетворительно	студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы	студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
неудовлетворительно	Студент не владеет основными знаниями основного учебного материала практической работы, не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.	студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не умеет производить расчеты

Доклады

Методические рекомендации по проведению:

Семинар по дисциплине «Стратегическое управление в сервисной деятельности» — вид учебного занятия, при котором в результате предварительной работы над программным материалом преподавателя и студентов, в обстановке их непосредственного и активного общения, в процессе выступлений студентов по вопросам темы, возникающей между ними дискуссии и обобщений преподавателя, решаются задачи познавательного и воспитательного характера, формируется мировоззрение, прививаются методологические и практические навыки, необходимые для становления квалифицированных специалистов, что соответствует требованиям ФГОС.

Семинар может быть следующих типов:

- семинар с целью углубленного изучения определенного тематического курса;
- семинар, проводимый для глубокой проработки отдельных, наиболее важных и типичных в методологическом отношении тем курса;
- спецсеминар исследовательского типа по отдельным частным проблемам оценки стоимости бизнеса для углубления их разработки.

На семинарских занятиях различного типа функция учета и контроля проявляет себя в различной степени в зависимости от формы проведения.

При изучении дисциплины применяются следующие формы: *обсуждение докладов, упражнения на самостоятельность мышления, письменная (контрольная) работа.*

Рекомендуемая тематика докладов

1. Особенности стратегического управления на сервисных предприятиях в условиях трансформации экономических процессов.
2. Необходимость идентификации сегментов общего окружения при разработке стратегий сервисного предприятия (демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический).
3. Влияние турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка функционирования сервисного предприятия при разработке стратегий.
4. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей в разработке и реализации стратегий сервисных предприятий.

5. Факторы создания стоимости в стратегическом управлении сервисного предприятия.
6. Сценарный подход в разработке стратегий сервисных предприятий.
7. Эволюция задач и системных решений российских субъектов сервисной деятельности в условиях цифровой трансформации.
8. Направления международного стратегического развития сервисного бизнеса в современных реалиях. Соответствие государственным (региональным) стратегическим документам.
9. Международные стратегии и финансовое планирование субъектов сервисного бизнеса.
10. Взаимосвязь стратегического планирования хозяйствующих субъектов сервисной деятельности и государственных (региональных, муниципальных) планов долгосрочного развития.

Критерии оценки докладов на семинарском занятии:

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<ul style="list-style-type: none"> – студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; – демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
хорошо	<ul style="list-style-type: none"> – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в оформлении и логике излагаемого материала.
удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> студент демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но допускает следующие недочеты: <ul style="list-style-type: none"> – излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; – не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> Студент демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Демонстрирует недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

Курсовая работа

Целью написания курсовой работы по дисциплине «Стратегическое управление в сервисной деятельности» является закрепление и расширение теоретических и методологических знаний, формирование практических навыков, направленных на разработку и реализацию стратегий на предприятиях (организациях) сервисной деятельности.

Основными задачами написания курсовой работы являются:

- сформировать идеологию особенностей стратегического управления предприятием (организацией) сервисной деятельности в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней и внутренней среды;
- выработать умения формулирования миссии и цели предприятия (организации) сервиса на основе стратегического анализа;
- расширить теоретические и методологические знания и практические навыки определения возможностей и угроз, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий (организации) сервиса;

- выработать умения разработки различных базовых и функциональных стратегий, выбора конкретной стратегии предприятия (организации) сервиса;
- сформировать практические навыки разработки плана реализации альтернативных стратегий предприятия (организации) сервиса с учетом возможности сопротивления изменениям;
- сформировать практические навыки применения методов стратегического контроллинга и разработки системы контроля в реализации стратегии на объекте исследования.

Написание курсовой работы по дисциплине «Стратегическое управление в сервисной деятельности» имеет большое практическое значение. Студенты учатся самостоятельно разбираться в важности стратегического менеджмента в процессах хозяйствующего субъекта (отрасли, региона, страны), многообразии внешней и внутренней информации, приобретают навыки собирать, обрабатывать и обобщать, анализировать данные, работать с нормативно-правовыми актами и локальными документами, разрабатывать стратегические карты, стратегии развития, проекты, аргументированно интерпретировать полученную информацию.

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Стратегическое управление в сервисной деятельности»

1. Особенности организации стратегического управления сервисной деятельности на предприятиях среднего и /или малого бизнеса.
2. Особенности разработки стратегий роста малых (средних, крупных) предприятий торговли (сервиса).
3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия сервиса.
4. Информационное обеспечение стратегического управления предприятия (сервисной организации)
5. Инструменты повышения эффективности стратегических решений по позиционированию российских предприятий торговли (сервиса) на зарубежных рынках.
6. Специфика научно-технического стратегического управления на предприятиях сервиса (сервисной организации).
7. Управленческие стратегические решения по обеспечению роста компании торговли (сервиса).
8. Стратегическое планирование в управленческой деятельности предприятия торговли (сервиса).
9. Совершенствование функций стратегического управления предприятия (организации) сервиса.
10. Стратегическое антикризисное управление предприятия (сервисной организации).
11. Оценка эффективности стратегического управления предприятия (организации) сервисной деятельности.
12. Стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия (организации) сервисной деятельности.
13. Стратегия инновационного развития сервисной деятельности предприятия (организации).
14. Инновационные стратегии предприятия (организации) сервисной деятельности.
15. Инновационно-поведенческие стратегии предприятия (организации).
16. Стратегический матричный анализ перспектив рыночной позиции предприятия (организации).
17. Стратегия ценообразования предприятия (организации) сервисной деятельности.
18. Стратегии управления ценообразованием предприятия (организации) сервисной деятельности.
19. Стратегия минимизации издержек предприятия (организации) сервисной деятельности.

20. Стратегия дифференциации продукции (услуг) предприятия (организации) сервисной деятельности.
21. Стратегия фокусирования предприятия (организации) сервисной деятельности.
22. Разработка стратегии оперативного реагирования предприятия (организации) сервисной деятельности.
23. Стратегия синергизма предприятия (организации) сервисной деятельности.
24. Маркетинговая стратегия развития предприятия сервисной деятельности.
25. Финансовая стратегия предприятия (организации) сервисной деятельности.
26. Стратегическое управление корпоративными финансами предприятием (организацией).
27. Финансовые функциональные стратегии предприятия (организации).
28. Стратегии защиты предприятия (организации) от финансовых рисков.
29. Конкурентные (деловые) стратегии предприятия (организации).
30. Выбор и реализация стратегии аутсорсинга предприятия (организации).
31. Реорганизация оргструктуры бизнеса в условиях новых стратегических перспектив.
32. Социальная стратегия предприятия (организации) сервисной деятельности.
33. Стратегия организационных изменений на предприятии (организации) сервисной деятельности.
34. Экологическая стратегия предприятия (сервисной организации).
35. Совершенствование процесса стратегического управления предприятия(организации) сервисной деятельности.
36. Совершенствование портфеля стратегий предприятия(организации) сервисной деятельности.
37. Стратегический контроллинг предприятия(организации) сервисной деятельности.
38. Совершенствование организации стратегического контроллинга бизнес-процессов предприятия(организации) сервисной деятельности.
39. Совершенствование методов стратегического управления предприятии (организации) сервисной деятельности.
40. Базовые стратегии антикризисного управления предприятии (организации) сервисной деятельности.
41. Стратегии управления качеством в системе стратегического менеджмента предприятии (организации) сервисной деятельности
42. Стратегическое управление предприятием (организацией) в глобальной отрасли мировой экономики.
43. Стратегическое управление предприятием (организацией) в региональной экономике.
44. Стратегии управления стоимостью предприятии (организации) сервисной деятельности
45. Стратегическое управление организационным развитием предприятием (организацией).
46. Стратегическое управление корпоративными финансами предприятием (организацией).
47. Стратегическое управление корпоративными слияниями и поглощениями.
48. Становление и особенности развития стратегического управления в современных российских корпорациях.
49. Управление рисками в системе стратегического менеджмента организации (компании).
50. Логистическое управление в системе стратегического менеджмента предприятием (организацией).

Студенты имеют право выполнять курсовые работы по заказу предприятия.

Критерии оценивания курсовой работы по дисциплине

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
отлично	<ul style="list-style-type: none"> – содержание и оформление курсового проекта (работы) соответствует требованиям методических указаний и теме проекта (работы); – курсовой проект (работа) актуален, выполнен самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; – в курсовом проекте (работе) дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению; – в докладе и ответах на вопросы на защите обучающийся показал знание нормативной базы, учтены последние изменения в законодательстве и нормативных документах по данной проблеме; – проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; – теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; – в курсовом проекте (работе) широко используются материалы исследования, проведенного обучающимся самостоятельно или в составе группы (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ имеющихся данных); – в курсовом проекте (работе) проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение обучающегося формализовать результаты исследования; – широко представлен список использованных источников по теме проекта (работы); – приложения к работе иллюстрируют достижения обучающегося и подкрепляют его выводы; <ul style="list-style-type: none"> – по своему содержанию и форме курсовой проект (работа) соответствует всем предъявленным требованиям 	Высокий
хорошо	<ul style="list-style-type: none"> – содержание и оформление курсового проекта (работы) соответствует требованиям методических указаний; – содержание курсового проекта (работы) в целом соответствует заявленной теме; – курсовой проект (работа) актуален, написан самостоятельно; – в курсовом проекте (работе) дан анализ степени теоретического исследования проблемы; – в докладе и ответах на вопросы основные положения курсового проекта (работы) раскрыты на хорошем или достаточном теоретическом и методологическом уровне; – теоретические положения сопряжены с практикой; – представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; – практические рекомендации обоснованы; – приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями курсового проекта (работы); – – составлен список использованных источников по теме курсового проекта (работы) 	Базовый

удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> – содержание и оформление курсового проекта (работы) соответствует требованиям методических указаний; – имеет место определенное несоответствие содержания курсового проекта (работы) заявленной теме; – в докладе и ответах на вопросы исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью, имеются не точные или не полностью правильные ответы; – нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью; – в курсовом проекте (работе) не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований; <ul style="list-style-type: none"> – теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер; 	Минимальный
неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> – содержание и оформление курсового проекта (работы) не соответствует требованиям методических указаний; – содержание курсового проекта (работы) не соответствует ее теме; – в докладе и ответах на вопросы даны в основном неверные ответы; – курсовой проект (работа) содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений; – курсовой проект (работа) носит умозрительный и (или) компилятивный характер 	Компетенции не сформированы

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации (экзамен) и критерии оценки уровня освоения дисциплины

Цель экзамена – проверка уровня усвоения студентами учебного материала, предусмотренного рабочей программой, и способности адаптировать полученные знания к профессиональной деятельности в современных условиях. Экзамен по дисциплине проводится в следующих формах:

- устное собеседование по программным вопросам курса и решение задания;
- письменный ответ студента на поставленные вопросы и решение задания.

Вопросы к экзамену дисциплины:

1. Стратегическое управление на отраслевом уровне предприятий сервиса.
2. Стратегическое управление сервисными транснациональными и национальными предприятиями (организациями).
3. Стратегическое управление сервисными предприятиями (организациями) малого и среднего бизнеса в условиях конкуренции.
4. Стратегическое управление инновационными сервисными предприятиями (организациями).
5. Процесс стратегического управления сервисными предприятиями (организациями).
6. Система управления сервисным предприятием с позиций ресурсного подхода.
7. Стратегические ресурсы сервисных предприятий, методы управления и привлечения.
8. Институциональная система сервисного предприятия: идентификация, трансформация, динамика.
9. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении сервисного предприятия (организации).

10. Применение методов стратегического анализа внешней среды сервисного предприятия (организации).
11. Применение методов стратегического анализа внутренней среды сервисного предприятия (организации).
12. Цели и этапы портфельного анализа сервисного предприятия (организации).
13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятий
14. Стратегические цели, миссия, видение сервисного предприятия (организации) на рынках.
15. Конкурентные преимущества и риски при глобальной стратегии. Природа и причины международных рисков.
16. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
17. Отличия разработки и реализации долгосрочных планов и стратегий развития сервисного предприятия.
18. Стратегические решения как основа стратегического менеджмента, их характеристики, особенности и виды.
19. Конкурентная стратегия сервисного предприятия в условиях нестабильной внешней среды.
20. Типы стратегий сервисных предприятий.
21. Стратегии конкурентной борьбы сервисного предприятия на зрелых рынках.
22. Производственная стратегия сервисного предприятия и факторы ее реализации в современных условиях.
23. Стратегия фокусирования сервисного предприятия.
24. Стратегия инноваций сервисного предприятия.
25. Стратегия быстрого реагирования сервисного предприятия.
26. Стратегия вертикальной интеграции сервисного предприятия.
27. Наступательная стратегия сервисного предприятия.
28. Оборонительная стратегия сервисного предприятия.
29. Разработка функциональной стратегии сервисного предприятия.
30. Маркетинговая стратегия сервисного предприятия.
31. Стратегия ценообразования сервисного предприятия.
32. Инвестиционная стратегия сервисного предприятия.
33. Финансовая стратегия сервисного предприятия.
34. Товарная стратегия сервисного предприятия.
35. Разработка стратегического плана сервисного предприятия.
36. Стратегический анализ диверсифицированных сервисных предприятий.
37. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
38. Проектирование организационной структуры сервисного предприятия в зависимости от выбранной стратегии.
39. Реализация корпоративной стратегии сервисного предприятия на российском предприятии.
40. Опыт реализации стратегии маркетинга российскими компаниями.
41. Производственная стратегия сервисного предприятия и факторы ее реализации в современных условиях.
42. Разработка и реализация стратегии управления персоналом сервисного предприятия в современных условиях.
43. Технология планирования реализации стратегий сервисного предприятия.
44. Условия реализации стратегий сервисного предприятия.
45. Методы поиска стратегических решений сервисного предприятия.
46. Взаимосвязь изменений в корпоративной стратегии с изменениями в организационной структуре сервисного предприятия.
47. Стратегическая единица бизнеса сервисного предприятия.

48. Определение и выбор стратегических альтернатив сервисных предприятий.
49. Реорганизация как процесс стратегических изменений сервисных предприятий.
50. Система стратегических изменений на сервисных предприятиях, их ограниченность.
51. Эффективность стратегического управления на сервисных предприятиях.
52. Основные подходы к оценке эффективности и стратегичности принятых управленческих решений на сервисных предприятиях.
53. Стратегический контроллинг на сервисных предприятиях: понятие, содержание, функции.
54. Отличия стратегического и тактического контроллинга на сервисных предприятиях.
55. Проблемы и перспективы применения стратегического управления на сервисных предприятиях в отечественных условиях.

Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме экзамена и оценивания результатов обучения

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования или письменного ответа по билетам.

Билет содержит: два теоретических вопроса для оценки знаний. Теоретические вопросы выбираются из перечня вопросов к экзамену; три практических задания: два из них для оценки умений (выбираются из перечня типовых простых практических заданий к экзамену); третье практическое задание для оценки навыков и (или) опыта деятельности (выбираются из перечня типовых практических заданий к экзамену).

Распределение теоретических вопросов и практических заданий по экзаменационным билетам находится в закрытом для обучающихся доступе. Разработанный комплект билетов (20-25 билетов) не выставляется в электронную информационно-образовательную среду СФУ, а хранится на кафедре-разработчике ФОС на бумажном носителе в составе ФОС по дисциплине.

На экзамене обучающийся берет билет, для подготовки ответа на экзаменационный билет обучающемуся отводится время в пределах 35 минут (письменно 120 минут). В процессе ответа, обучающегося на вопросы и задания билета, преподаватель может задавать дополнительные вопросы.

При проведении экзамена письменно для уточнения уровня подготовки студента допускается дополнительное собеседование преподавателя со студентом по вопросам, обозначенным в билете.

Каждый вопрос/задание билета оценивается по пятибалльной системе, а далее вычисляется среднее арифметическое оценок, полученных за каждый вопрос/задание. Среднее арифметическое оценок округляется до целого по правилам округления.

Критерии и шкалы оценивания компетенций в форме экзамена

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
отлично	Обучающийся дал полный и развернутый ответ на поставленные вопросы и правильно, без ошибок и погрешностей, решена практическая задача. Ответы на вопросы свидетельствуют о совокупности осознанных знаний об объекте изложения, выстроены в логической последовательности, иллюстрированные конкретными примерами, изложены грамотным экономическим языком, свидетельствующим об овладении специальной терминологией и свободном понимании и владении понятиями. На возникшие у преподавателя дополнительные вопросы студент дает четкие и конкретные ответы,	Высокий

	показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала. Кейс-задание (ситуация) должно быть решено в логической последовательности методики ее решения с подробными разъяснениям их расчетов, сами расчета не должны содержать никаких ошибок.	
хорошо	Обучающийся дал полные и развернутые ответы на теоретические вопросы с соблюдением рассмотренных выше основных принципов и правильно решена практическая задача, однако допущены определенные погрешности в изложении ответов или решении кейс-задания (ситуации): — при ответах на вопросы студент допускает некоторые неточности в определении понятий, персоналий, терминов; — может быть нарушена какая-либо логика в изложении одного вопроса; — ответ на один вопрос дан полный и развернутый, а при ответе на второй продемонстрировано не полное и ясное знание материала; — в решении кейс-задания (ситуации) допущены ошибки, но не стратегического характера, т.е. незначительные, и соблюдена методика расчета.	Базовый
удовлетворительно	Обучающийся продемонстрировал неполный ответ на оба вопроса, свидетельствующий только об овладении основным понятийным и определительным аппаратом. При ответе на вопрос нарушена логика изложения, на дополнительные вопросы преподавателя студент дает неполные и неточные ответы. При решении кейс-задания (ситуации) допущены существенные ошибки, хотя в целом методика соблюдена.	Минимальный
неудовлетворительно	Обучающийся при изложении ответов на теоретические вопросы дает неправильные ответы, свидетельствующие о том, что студент не усвоил понятия, у него не сформирован комплекс основных знаний по теме, в ответах отсутствует логика изложения, выводы, обобщения, кейс-задание (ситуация) не решено или решено с существенными методическими ошибками.	Компетенции не сформированы

Разработчик:

канд.экон.наук, доцент



Т.И. Берг