

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Зекрин Фанави Халилович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.11.2023 08:29:41  
Уникальный программный ключ:  
8d1b39193cdad8918b8873b6591d9ef237c1a2d2

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЧАЙКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ»  
(ФГБОУ ВО «ЧГИФК»)**

Кафедра Туризма и менеджмента

**Методические материалы по выполнению контрольной работы по  
дисциплине  
«Стратегический менеджмент в сфере физической культуры, спорта  
и туризма»**

Для студентов заочной формы обучения  
направления подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный  
туризм  
профиль подготовки «Менеджмент рекреации и туризма»

Разработчик:  
Першина С.В., к.э.н.,  
доцент

Рассмотрено на  
заседании кафедры ТиМ  
Протокол от «12» мая  
2020 г. № 8

Першина С.В. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент в сфере физической культуры, спорта и туризма». – Чайковский: ЧГИФК, 2020. – 32 с.

В методических указаниях изложены правила выбора варианта, контрольные задания, фонды оценочных средств и требования, предъявляемые к оформлению контрольной работы. Приведен список литературных источников.

Методические указания разработаны в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм профиль подготовки «Менеджмент рекреации и туризма».

Рецензент: доцент, к.э.н. Сапогова С.В.

## Оглавление

	Введение	4
1.	Правила выбора варианта контрольной работы	5
2.	Структура и требования к оформлению контрольной работы	5
3.	Порядок предоставления и защиты контрольной работы	6
4.	Критерии оценки контрольной работы	7
5.	Варианты заданий	9
	Литература	29
	Приложение А. Форма титульного листа контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент в сфере физической культуры, спорта и туризма»	32

## Введение

Контрольная работа – это вид самостоятельной работы студента, направленный:

- на закрепление, углубление и обобщение знаний по дисциплине;
- формирование навыков самостоятельной работы с различными видами источников по заданной проблеме (теме);
- формирование навыков подбора, обработки и систематизации материала (информации) по заданной тематике;
- формирование навыков обобщения, формулирования выводов и оформления их в различной форме (текст, таблицы, графики, схемы);
- на формирование навыков решения практических задач по определенной теме.

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент в сфере физической культуры, спорта и туризма» направлена на формирование, закрепление и оценку уровня сформированности компетенций менеджера физкультурно-спортивной организации.

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент в сфере физической культуры, спорта и туризма» выполняется студентом в течение семестра самостоятельно на основе изучения и анализа лекций, учебной и научной литературы в области стратегического менеджмента, законодательства РФ и материалов, характеризующих сферу физической культуры, спорта, туризма и деятельность физкультурно-спортивных организаций. Каждый вариант контрольной работы включает в себя два теоретических вопроса и три задачи по различным темам, изучаемой дисциплины.

Контрольная работа является формой текущего контроля и оценки знаний и навыков студента. Данный вид контроля позволяет объективно оценить уровень подготовленности и самостоятельности студента по изучаемой дисциплине, поэтому выполнение контрольной работы является обязательным условием для допуска к зачету по дисциплине.

## 1. Правила выбора варианта контрольной работы

Номер варианта контрольной работы выбирается по последней цифре номера зачетной книжки (табл. 1).

Таблица 1 – Выбор варианта контрольной работы

Последняя цифра номера зачетной книжки студента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Номер темы контрольной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Внимание!* Контрольная работа, выполненная *не по своему варианту*, к проверке и защите *не допускается!*

## 2. Структура и требования к оформлению контрольной работы

Текст контрольной работы должен быть аккуратно и грамотно напечатан с одной стороны листа белой бумаги формата А-4, шрифт **Times Roman, 14, интервал 1,5**.

Последовательность комплектации контрольной работы:

титульный лист (Приложении А);

оглавление,

основная часть (изложение теоретических вопросов и решение задач);

список литературы.

Кроме того, к текстовому варианту контрольной работы прилагается электронная версия. Расчеты по задачам должны быть представлены в программе Excel.

Страницы контрольной работы нумеруются арабскими цифрами, номер ставится в правом нижнем углу, отсчет начинается с титульного листа, но на первой странице номер не ставится. Аналогично считаются, но не нумеруются страницы, на которых начинаются оглавление и список литературы.

В работе должны быть схемы, таблицы, графики, диаграммы или другие материалы, отражающие результаты работы студента, иллюстрирующие тенденции исследований. Все таблицы, графики, схемы должны быть пронумерованы, иметь названия и ссылки в тексте.

Иллюстрации (кроме таблиц) обозначаются словом «Рисунок», нумеруются последовательно арабскими цифрами. Номер иллюстрации помещают ниже самого рисунка. Если в контрольной работе приведена одна иллюстрация, то ее не нумеруют и слово «Рисунок» не пишут. Иллюстрации должны иметь четкое воспроизведение. При необходимости иллюстрации снабжают пояснительными данными (под рисуночный текст).

Цифровой материал должен быть логически обобщен и представлен в виде таблиц. Таблицы нумеруются последовательно арабскими цифрами.

Слева над таблицей помещают надпись «Таблица» с указанием номера таблицы и соответствующим названием. Если в контрольной работе одна таблица, ее не нумеруют и слово «Таблица» не пишут. При переносе таблицы на другой лист пишут в правом верхнем углу: «Продолжение (окончание) табл. 1». Заголовки граф таблиц начинаются с прописных букв, подзаголовки – со строчных. Текст в шапке таблицы может быть заменен символами, если они пояснены в тексте контрольной работы. Делить графы по диагонали не рекомендуется. Нумерация граф таблицы не допускается, за исключением случаев, когда в тексте имеются ссылки на них или переноса таблицы на другой лист. При необходимости нумеруются строки. Не допускается отрывать название таблицы и заголовки граф от самой таблицы. В таблице не должно быть пустых граф, если цифровое значение отсутствует, то в графе ставят прочерк или «0» или пишут «нет данных». Не допускается замена кавычками повторяющейся в таблице цифры. Если все показатели в таблице выражены в одной и той же единице измерения, то ее обозначение отражают в названии таблицы, в противном случае единицы измерения указывают в строках и/или графах заголовка.

Формулы и уравнения в контрольной работе следует выделять из текста свободными строками. Формулы (если их более одной) нумеруются арабскими цифрами. Номер указывают справа на уровне формулы в круглых скобках. Расшифровки символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу должны быть приведены непосредственно под формулой. Значение каждого символа дают с новой строки (столбцом) в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» (со строчной буквы, без двоеточия). Все формулы должны иметь в тексте ссылки. Применение машинописных и рукописных символов в одной формуле не допускается. Перенос формулы осуществляется на математическом знаке с обязательным повторением знака во второй строке.

В списке литературы указывается используемая для написания контрольной работы литература, составленная в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание». В тексте должны быть ссылки на номер источника в библиографическом списке и на номер страницы в самом источнике. Например, [4, с.26].

Контрольная работа обязательно должен иметь оглавление, т. е. перечень всех заданий, содержащихся в работе, с указанием страниц их начала. В контрольной работе оглавление идет сразу после титульного листа. В качестве примера по оформлению содержания можно использовать оглавление к данным Методическим указаниям.

### **3. Порядок предоставления и защиты контрольной работы**

Готовую контрольную работу студент сдает преподавателю для проверки не менее чем за 1 неделю до начала экзаменационной сессии. Контрольная работа должна быть выложена в ЭИОС дисциплины с последующим представлением бумажного варианта.

Если контрольная работа выполнена правильно и соответствует предъявляемым требованиям, она допускается к защите. На защите студент должен ответить на вопросы преподавателя. В случае если у преподавателя нет претензий к контрольной работе, она может быть зачтена без защиты.

Студент, не представивший в установленный срок контрольную работу или не защитивший ее, к зачету по дисциплине не допускается.

#### 4. Критерии оценки контрольной работы

Подготовленная и оформленная в соответствии с требованиями контрольная работа оценивается преподавателем по следующим критериям:

Оценка		Критерии оценки
зачтено	«отлично»	Представлено логичное содержание. Правильно определены основные категории. В заключении сформулированы развернутые, самостоятельные выводы по работе. Правильность выбора методов решения задач и выполнения расчетов. Соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов. Работа оформлена в соответствии с требованиями, написана с соблюдением норм литературного языка. Работа сдана в срок.
	«хорошо»	Представлено логичное содержание. Верно определены основные категории. Правильность решения задач и выполнения расчетов. Соответствие выводов решаемым задачам. Работа оформлена в соответствии с разработанными требованиями, написана с соблюдением норм литературного языка. В ней отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки. Допустимы отдельные погрешности стиля. В заключении сформулированы общие выводы. Работа сдана в срок.
	«удовлетворительно»	Представлено логичное содержание. Правильность решения большей части задач и выполнения расчетов. Работа оформлена в соответствии с разработанными требованиями, в ней имеются орфографические и пунктуационные ошибки, погрешности стиля. В заключении сформулированы общие выводы. Работа сдана после установленного срока.
Не зачтено	«неудовлетворительно»	Большая часть требований не выполнена

Объективность оценки работы преподавателем заключается в определении ее положительных и отрицательных сторон, по совокупности которых он окончательно оценивает представленную работу.

При положительном заключении работа допускается к защите, о чем делается запись на титульном листе работы или в отзыве, опубликованном в ЭИОС.

При отрицательной рецензии работа возвращается на доработку (с указанием замечаний и рекомендаций) с последующим представлением на повторную проверку с приложением замечаний, сделанных преподавателем.

#### **Внимание!**

**1. Не допускается сдача заимствованных из сети Internet контрольных работ,** поскольку, **во-первых,** это будет рассматриваться как попытка обмана преподавателя, **во-вторых,** это приводит к формализации получения знаний, **в-третьих,** в мировой практике ведется борьба с плагиатом при сдаче контрольных работ вплоть до отчисления студентов из института. **В подобном случае работа не принимается к защите и студенту предлагается выполнить контрольную работу по другому варианту.**

**2. Студент, не подготовивший контрольную работу, считается не выполнившим учебный план и не может быть допущен к зачету.**

### **5. Варианты заданий**

Каждый вариант контрольной работы включает шесть заданий:

- два теоретических вопроса, которые выполняются на основе обзора литературы. Основными требованиями при выполнении данных заданий являются раскрытие темы, отражение собственного мнения, наличие ссылок на литературные источники;
- три задачи, которые решаются на основе применения методик стратегического планирования и управления. Основными требованиями при решении задач являются: правильное решение, наличие логически обоснованных и подкрепленных расчетами выводов. При формулировке выводов следует дать ответ на вопрос, поставленный в задаче, указать метод, используемый при выполнении расчетов, отразить логику рассуждений и доказательств;
- один кейс, при решении которого следует изучить ситуацию и дать развернутые ответы на поставленные вопросы.

#### **Вариант -1**

1. Стратегическое планирование в физкультурно-спортивной организации
2. Построение дорожных карт развития физической культуры и спорта
3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о



продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.

5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. Кризис серьезно повлиял на многие российские организации и учреждения, действующие в сфере физической культуры и спорта. Сотрудники беспокоятся о сохранении своих рабочих мест и заработной платы. Клиенты беспокоятся за свои деньги, качество товаров и услуг. В одно из российских учреждений сферы физической культуры и спорта пришел приказ сверху «представить предложения по оптимизации расходов на оплату труда» в размере 10%. Руководитель собрал совещание начальников отделов, чтобы выработать стратегию и предоставить вышестоящему руководству план оптимизации. Рассматривали возможные варианты:

- сократить вакантные ставки;
- составить дополнительные соглашения к трудовому договору об уменьшении заработной платы;
- перевести некоторые отделы с шестидневной на пятидневную рабочую неделю, что позволит сократить еще 1-2 штатные единицы;
- поочередно отправлять сотрудников без содержания заработной платы.

В общем, беспокойство сотрудников растет, а решение выработать необходимо. В результате выработали такую стратегию:

- 1) принято решение закрыть одно из 15 направлений, которое являлось убыточным, и сократить в полном составе персонал (7 сотрудников);
- 2) перераспределить должностные обязанности, что позволит сократить еще 3 ставки;
- 3) руководящий состав отправлять в административный отпуск без содержания 1 раз в квартал на 7-10 дней;
- 4) вакантные ставки сократить.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- Какие еще возможные методы оптимизации можно применить?
- Как вы считаете, правильно ли приняли решение руководители отделов?
- Как вы считаете, на какой срок принятые решения будут действовать?

## **Вариант -2**

1. Структура стратегического плана физкультурно-спортивной организации

2. Разработка долгосрочной программы развития физической культуры и спорта
3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.
4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.
5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. Молодая фирма, оказывает физкультурно-оздоровительные услуги. В фирме 5 учредителей. Все они друзья очень много лет. Поначалу все было хорошо, бизнес начал процветать, но через полгода совместной и плодотворной работы, один из учредителей стал на всех обижаться и говорить, что тянет все один на себе, а остальные четверо вообще не работают. Хотя на самом деле рабочий день у них одинаковый, функции немного отличаются, но в целом все одинаково, это на взгляд других учредителей. В итоге он начал вначале вступать в скрытый конфликт, потом конфликты начались открытые. Может не подходить к телефону во время важных встреч. Все просьбы стали восприниматься как личная обида. Критику в свой адрес перестал воспринимать, все разговоры о том, что все на равных воспринимает, так что его все обманывают. Начал высказывать свое мнение и хорошее и плохое при персонале. На замечания своих друзей учредителей, что такие вещи не следует обсуждать при персонале, начинается разговор на повышенных тонах, без стеснений в выражениях. Заподозрил своих друзей учредителей в воровстве денег. На все бухгалтерские доказательства о честности, реакции не последовало, и извинений тоже. У учредителей терпение на исходе, с таким товарищем стало не выносимо работать, постоянные упреки, недоверие, грубые высказывания вызывают разлад среди остальных.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- Как правильно выстроить линию общения с данным учредителем?
- Какие мероприятия можно провести по налаживанию отношений внутри фирмы?
- Как в дальнейшем избежать таких конфликтов среди коллег?

### **Вариант -3**

1. Применение сценарного анализа для обоснования стратегии развития учреждений физической культуры и спорта

2. Разработка концепции долгосрочного развития физической культуры и спорта

3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.

5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. Небольшой учебный центр занимается посреднической деятельностью, являясь партнером нескольких ВУЗов. На базе этого УЦ студенты дистанционно получают высшее образование по месту жительства. Учебный центр содержится за счет потока студентов (около 30% стоимости обучения в ВУЗе), сотрудники учебного центра являются преподавателями (читают лекции, проверяют контрольные тесты, организуют методическое сопровождение студентов). Коллектив полностью женский, за исключением директора, который является собственником бизнеса. Директор не участвовал в создании бизнеса, а получил его от своего отца, который ранее возглавлял крупное образовательное учреждение и на волне развития дистанционных образовательных технологий в начале 2000-х годов создал этот учебный центр. Директор не проявляет интереса к управлению бизнесом. Появляется на работе в среднем 1 раз в неделю, при этом получает стабильную зарплату, выводит деньги на содержание автомобиля. В целом его функции сводятся к чистому представительству (отвезти бумаги в ВУЗы-партнеры, встретить проверяющих, организовать их времяпрепровождение). До 2008 года был бурный поток студентов, что позволяло учебному центру не особо задумываться о расходах: в массовом порядке были даны льготы (30% от стоимости обучения) многим близким студентам; были потрачены деньги на благотворительность; покупались в избытке услуги, не имеющие отношение к профилю деятельности (корпоративные праздники, консультации специалистов, дорогой софт, аппаратура, не нужная для операционной деятельности). Начиная с 2009 года поток студентов стал снижаться (на 15%/20%/25%/30%/30% в каждый последующий год). Этому поспособствовал:

1) конфликт с одним из ключевых замов учебного центра – женщины деловой, дальновидной и мыслящей стратегически: она создала центр, который оказывает такие же услуги (у нее была практика и достаточные ресурсы для этого);

2) потеря интересов ВУЗов – партнеров (не всех, но многие от сотрудничества

отказались). А во многом этом связано с некоторыми ограничениями, которые есть для крупных ВУЗов в силу закона.

В период с 2009 по 2015 год проводилась оптимизация: сократили несколько методистов и преподавателей, перестали выплачивать квартальные премии персоналу (но не отказались от оплаты, даже в части, содержания автомобиля). Денежный поток в эти годы снизился, прибыль упала. В 2015 году ситуация стала очень плохой – набор студентов на следующий цикл обучения составил порядка 100 человек, при том, что лучшие годы (до 2009 года) этот показатель достигал 1000 человек, которые оплачивали образование в течение 5 лет с момента поступления. С 2010 года сократился срок обучения до 4 лет.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- Что на Ваш взгляд привело к такой ситуации? Какие ошибки были допущены при управлении учебным центром в предыдущие годы?
- Какие риски для деятельности учебного центра существуют в настоящее время? Каковы последствия этих рисков?
- Что может предпринять менеджер для продолжения деятельности центра? Какие в таком случае могут быть перспективы?

#### **Вариант -4**

1. Планирование реализации стратегии в учреждениях физической культуры и спорта
2. Стратегические альтернативы спортивной организации на сокращающихся зрелых рынках;
3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.
4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.
5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.
6. Кейс. Институт физической культуры является государственным образовательным учреждением. Одним из ключевых направлений развития является привлечение инвестиций для проведения научных исследований и выполнения хоздоговорных научно-исследовательских работ. Начальник научно-медицинского центра, кандидат медицинских наук - спокойный, грамотный руководитель, ведет дела без лишней суеты, системно. Проректор по научной работе, кандидат педагогических наук - резко принимает решения,

непостоянен, работу ведет бессистемно, наскоками. К проректору относятся как к малоответственному сотруднику, перед которым бесполезно ставить серьезные задачи, все равно отделаются общими фразами, делегирует задачи другим сотрудникам.

В соответствии с требованиями мониторинга высших учебных заведений, каждый ВУЗ должен выполнять объем научно-исследовательских работ на определенную сумму (10 млн. рублей в год), но институт выполняет эту норму на 20%.

На данный момент в институте существуют 12 научных направлений. Данные направления являются инициативными (каждая кафедра самостоятельно выбирает направления исследований, не учитывая приоритетные направления, заданные Министерством спорта РФ). Спортивные федерации отказываются финансировать научное сопровождение спортсменов, ссылаясь на финансовые трудности.

Научно-медицинский центр состоит из лаборатории и научных групп:

- группа научно-технической информации занимается информированием студентов, аспирантов и сотрудников института о проводимых научных конкурсах, существующих грантах, конференциях и стипендиях;
- научно-медицинская лаборатория, которая занимается научными опытно-экспериментальными исследованиями;
- группа тематического планирования и финансирования осуществляет планирование и организацию различных научных мероприятий, которые финансируются из бюджета института, а также за счет привлечения сторонних инвесторов.

Недавно ректор института подписал приказ, в котором ставится задача доведения объема научно-исследовательских работ до контрольного норматива.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- Что на Ваш взгляд привело к такой ситуации? Какие ошибки были допущены при управлении научной работой в ВУЗе?
- Что можно предпринять для реализации поставленной задачи?
- Разработайте перспективный план развития научной деятельности в институте.

### **Вариант -5**

1. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования учреждений физической культуры и спорта;
2. Стратегии международного развития физической культуры и спорта
3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите

анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.

5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. **Описание компании.** Молодой Государственный университет, образованный на базе педагогического института, на современный момент, имеющий хорошо развитый профиль гуманитарных направлений подготовки и дефицит профилей научно-естественных направлений высшего образования в связи с неразвитой материально-технической (лабораторной) базы, по мониторингу качества современного высшего образования попадает в разряд неэффективных вузов. При этом создаются условия, которые не позволяют в перспективе справиться с параметрами неэффективности (развить естественно-научные направления специальностей): сокращение бюджетного финансирования государственных вузов, сокращения числа набора студентов на бюджетной основе по гуманитарным направлениям (сокращение бюджетных мест на гуманитарные специальности в 2 раза) и по договорам (внебюджетное финансирование) как по причине демографического спада, так и высокого уровня фиксированного Министерством образования и науки РФ оплаты по договорам на очное отделение (не менее 60 тыс. за год для гуманитарного профиля и 120 тыс. в год для технического профиля специальностей) на фоне низкой платежеспособности населения республики (среднемесячная заработная плата - 25 тыс. руб.). В государственном университете имеется интегрированная организационная структура, базовую часть которой определяют линейно-функциональные организационные структуры, классические для высших учебных заведений. Коллектив высокопрофессиональный, довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство университета применяет демократический стиль управления.

**Описание ситуации.** Учредителем государственного университета принято решение об объединении данного университета с Техническим университетом, имеющимся в данном городе и специализирующимся на подготовке кадров по техническим направлениям. Состояние технического вуза тоже не оптимально даже на фоне политики государства на увеличение бюджетных мест на технические направления. Причина - низкий уровень подготовки абитуриентов по естественным дисциплинам в республике и близлежащих регионах (физика, химия, математика, география, черчение), что обусловило низкие показатели по уровню ЕГЭ поступающих в данный вуз студентов, и как следствие - неполную комплектацию бюджетных мест, снижение общего числа студентов на 1 преподавателя, необходимость

оптимизации персонала (сокращение штата), нерациональное использование материально-технической базы, простой дорогостоящего оборудования... Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся создать как минимум государственный университет, имеющий полноценное развитие гуманитарных и естественно-научных направлений подготовки кадров высшего образования (специалитета, бакалавриата и магистратуры) и как максимум получить научно-исследовательский институт. С другой стороны, в результате слияния, возрастает организационная иерархия, дублирующие структуры и другие отрицательные моменты слияния. Менеджменту университетов поставлена задача: провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание уделить персоналу для управления изменениями и максимальной сохранности кадрового потенциала университетов. Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Происходит объединение материальных ресурсов.

**Задание кейса:**

1) Опишите последовательность действий менеджеров по управлению изменениями в университетах.

2) Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие вопросы необходимо выяснить у собственника для оптимального управления процессом изменения?

2. Какие положительные и отрицательные моменты в слиянии организационных структур данных университетов?

3. Что нужно предпринять, чтобы уменьшить негативные последствия слияния?

4. Какие коммуникации использовать, чтобы сообщить персоналу информацию о слиянии вузов и как соблюдать персонификацию коммуникаций?

5. Какие структуры/отделы предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?

6. Как преодолевать сопротивление персонала изменениям?

**Вариант -6**

1. Обоснование стратегии повышения конкурентоспособности спортивной организации

2. Анализ риска и планирование непредвиденных обстоятельств в учреждениях сферы физической культуры и спорта.

3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и

данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.

5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. Международный проект «Мы и мир» был разработан в 2001 году, в 2003 получил высокую оценку и знак Комиссии РФ по делам ЮНЕСКО, который подтверждается ежегодно. С 2008 года финансирование проекта муниципалитетом прекратилось, и проект работает на средства участников (организационный сбор) и безвозмездную работу сотрудников учреждения. Проект состоит из двух этапов: Фестиваль и Методический форум. В рамках фестиваля проводятся конкурсы изобразительного искусства и декоративно-прикладного творчества, выставки. В рамках форума проводятся: методический семинар и конкурс преподавательского мастерства. За годы проведения 1 этапа в нем приняли участие около 20000 детей из РФ и зарубежных стран, и более 600 педагогов во втором этапе. По результатам конкурса педагогов выпускается сборник. Руководителя отдела культуры администрации, главу города устраивает текущее положение дел. Они не заинтересованы в развитии проекта. Поэтому нет поддержки для частичного финансирования в рамках муниципального заказа, при подаче документов на областные гранты или федеральные программы.

#### **Задание кейса:**

1. Надо предложить направления развития проекта, в том числе в сети. Написать план стратегического развития.
2. Предложить инновации мирового опыта и новое еще никем не практикуемое ноу-хау.
3. Определить формы поощрения педагогов участников 2 этапа и организаторов коллекций работ 1 этапа. А также формы поощрения руководителей учреждений участников.
4. Формирование на базе учреждения общественной организации прописано в уставе, но категорически пресекается управлением культуры. Поэтому нужно предложить иные формы финансирования проекта.
5. Предложить идеи по созданию 1 этапа конкурса на базе самых активных участников из регионов РФ. В рамках взаимодействия Комиссий по делам ЮНЕСКО в зарубежных странах и странах СНГ предложить возможные варианты организации сотрудничества для расширения проекта.
6. Вывести проект на самоокупаемость для развития и оплаты труда организаторам, членам жюри, и т.п.

#### **Ответьте на вопросы:**

- Каков будет стратегический план развития проекта? По порядку перечислите.
- Как Вы будете мотивировать учредителей (администрацию города) для положительного вопроса софинансирования проекта?
- По результатам конкурса детских работ педагогам, чьи воспитанники получили 1 место, выдается поощрительный диплом. После трех лет –



медаль «За заслуги в сфере культуры 3 степени» с оплатой педагогом. Повышение степени отслеживается по результатам последующих трехлетних циклов. Руководителю учреждения выдается Медаль «За вклад в развитие культуры 1 степени», при получении в течение трех лет дипломов педагогами учреждения. Так же по трехлетнему циклу отслеживается повышение степени. Согласны ли Вы с такой практикой? Предложите свое решение данной проблемы.

- Какие виды финансирования проекта в рамках деятельности учреждения возможны?
- Каким образом развить данную форму проекта на территории РФ, за рубежом?
- Как вывести проект на самоокупаемость?

### Вариант -7

1. Обоснование стратегии роста учреждений физической культуры и спорта
2. Разработка миссии и системы стратегических целей спортивной организации
3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.
4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.
5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.
6. Кейс. В полумиллионном промышленном городе МММ на протяжении многих лет существует футбольный клуб, который показывает довольно приличный результат - является крепким середнячком высшей лиги, были когда то падения в виде вылета в первую лигу, но через год возвращались, так же было участие в еврокубке - вылетали на первом же этапе. Когда-то клуб был муниципальным, но последние лет 15-20 президентом клуба (владельцем, спонсором) является акционер крупного промышленного предприятия - авторитетный в городе человек, народный избранник. Следует обратить внимание на то, что популярность клуба и популяризация футбола в городе в последние лет 5 резко снизилась. Если 7-8 лет назад на домашние игры клуба приходило до 15 тыс. болельщиков, то в последние 2-3 года посещаемость домашних матчей до 1 тыс. болельщиков. Глобально футбольный клуб ни

кому не нужен, но продолжает существовать, так как является для владельца некой игрушкой и признаком статуса. В стране начинается глубокий политический кризис, повлекший за собой военные действия на территории, прилегающей к городу МММ. Из соображений безопасности домашние матчи клуба проводятся на нейтральных полях при практически пустых трибунах. Бизнес владельца приносит намного меньшую прибыль, чем приносил еще недавно. Клуб не в состоянии соблюдать обязательства по заработной плате перед футболистами, так как зарплаты привязаны к курсу доллара, а доллар в свете последних событий вырос в 3 раза. Ведущие (и не самые) игроки разрывают контракты и уезжают. Команда формируется в большей степени из местной молодежи и арендованных игроков. Тот немногочисленный болельщик, который остался у команды, команду в деле не видит. Принцип «футбол для болельщика» не работает.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- Как вы думаете, почему президент клуба не прекратит существование клуба (ноша и тяжела, и, по-хорошему, не нужна никому)?
- Если президент вынашивает идею вернуть в будущем клубу былые позиции, то какие практические шаги нужно предпринять в текущей сложной ситуации?
- Не скажется ли невыполнение обязательств перед футболистами на репутации клуба, как работодателя, в будущем? Если да, то, какими мероприятиями это нужно будет исправлять?

### **Вариант -8**

1. Разработка функциональной стратегии маркетинга спортивной организации
2. Особенности стратегического управления в государственной службе и в коммерческой фирме
3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.
4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.
5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.
6. Кейс. Компания, представленная в данном кейсе – это Интернет-магазин спортивных товаров. Компания находится в Удмуртии, доставка товаров - по

России и в страны СНГ. Интернет-магазин открыт частным предпринимателем. Предприниматель начинал с продажи спортивной одежды и аксессуаров с определенной символикой, которая зарегистрирована как торговый знак. Есть конкуренты, которые неправомерно используют этот же торговый знак. Сначала дела шли хорошо, одежда и аксессуары продавались на «ура!», торговый знак продвигался посредством проведения разных спортивных мероприятий. В компании изначально работали 4 человека: сам владелец, бухгалтер, два курьера. Все шло хорошо, затем понемногу продажи начали падать. Владельцу пришлось сократить штат, под сокращение попали 2 человека. Денег на зарплату не хватало, а нужно было еще и оплачивать аренду небольшого помещения (склад).

Предприниматель решил освоить новые направления, расширить ассортимент товаров. Магазин работает с разными поставщиками, которые предлагают спортивное питание, тренажеры, товары для туризма и т.д. То есть теперь магазин позиционируется как все для туризма и спорта. При этом одежда почти не покупается, то есть если раньше предприниматель часто заказывал пошив на заказ, то теперь уже давно перестал заказывать и распродает остатки. Периодически проводятся акции, предоставляются скидки. Для контакта с клиентами используется рассылка по электронной почте, а также сообщения в соцсетях. Сайт занимает высокую позицию в поисковиках, есть группа вКонтакте. Способы доставки: самовывоз, курьерская доставка в пределах города, в пределах страны и за рубеж - почтой. Предложите способы расширения бизнеса, увеличения прибыли, привлечения клиентов.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- Предложите способы расширения клиентской базы, удержания старых клиентов, привлечения новых.
- Предложите способы расширения рынков сбыта. Какие конкурентные стратегии могут быть эффективны?
- Как увеличить прибыль в условиях кризиса?
- Какие маркетинговые стратегии возможно применить? Какие способы продвижения в интернете Вы можете посоветовать в данном случае?

### **Вариант -9**

1. Разработка кадровой стратегии спортивной организации

2. Сущность и принципы стратегического партнерства

3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и

данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.

5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. В городе создается организация по развитию не популярного вида спорта - хоккея на роликах. Данная инициатива была выдвинута профессиональным спортсменом, мастером спорта по хоккею с шайбой, который начинал, как и многие мальчишки, с дворового хоккея и футбола, а затем занимался в спортшколах города и выступал за клуб первого дивизиона. После окончания спортивной карьеры, он получил диплом о профессиональной переподготовке на факультете "Менеджмент в спортивной индустрии". С тех пор провел достаточное количество спортивных мероприятий разного формата (турниры, чемпионаты, массовые городские акции, фестивали). В итоге у него родилось предложение о создании спортивных клубов по месту жительства в шаговой доступности, которые бы осуществляли программу по развитию и воспитанию молодого поколения. Проект получил поддержку администрации города. Удалось так же заинтересовать некоторых спонсоров. В результате было построено несколько площадок, представляющих собой хоккейные коробки с навесной крышей, на которых имеется возможность обеспечения круглогодичного тренировочного и игрового процесса. Дети, тренирующиеся в клубах, в осенний, весенний и летний период играют в роллеркей, а в зимнее время - в хоккее с шайбой. Так же была организована федерация хоккея на роликах, объединяющая несколько клубов в разных районах города. Каждый клуб имеет свою хоккейную площадку, свою атрибутику, гимн, талисман. Экипировку и ролики каждому воспитаннику приобретают родители. Периодически между клубами проводятся турниры, на площадках организуются спортивные праздники, на которые приглашают именитых спортсменов, устраивают эстафеты, конкурсы, мастер классы по отработке основных элементов катания на роликовых коньках. Так как соревнования и праздники проходят на разных площадках города, они приобрели большую популярность среди жителей, местная пресса так же не обходит эти мероприятия стороной. Но бюджет организации не большой, пополняется в основном за счет родительской платы и добровольных пожертвований. Не хватает денег на привлечение квалифицированных тренеров и для закупки всего необходимого оборудования. Создана инициативная группа из родителей, которые занимаются закупкой общей атрибутики и сбором средств на ремонт площадок и раздевалок.

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- На каких условиях можно заинтересовать и нанять на работу сотрудников (тренерский состав, офисные служащие, рабочие)? Или как по-другому распределить обязанности?
- Какая ценовая политика подойдет для оплаты занятий? Самоокупаемость или прибыль?

- Как можно привлечь спонсоров?
- Какие смежные направления можно развивать?
- Какими способами можно эффективнее использовать спортивные сооружения?

## Вариант -10

1. Разработка стратегии ценообразования спортивной организации

2. Стратегический контроль и бенчмаркинг

3. Задача 1. Портфель видов деятельности спортивно-туристического комплекса включает пять стратегических элементов бизнеса (СЭБ). Данные о продажах этих СЭБ и их конкурентов приведены в таблице 1. Проведите анализ и разработайте стратегии развития СЭБ с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы.

4. Задача 2. Проведите портфельный анализ в динамике и масштабе. Для решения задачи используйте матрицу Бостонской консалтинговой группы и данные таблицы. Сделайте выводы. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 2.

5. Задача 3. Выполните позиционирование фитнес-центра в поле матрицы SPACE, дайте характеристику позиции, обоснуйте стратегию. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 3.

6. Кейс. Открылся новый спортивный клуб "Олимп" для занятия фитнесом и силовыми видами спорта (тренажерный зал). Возможны самостоятельные занятия спортом и индивидуальные занятия с инструктором (за отдельную плату). Основная доля прибыли спортивного клуба "Олимп" идет от продажи годовых абонементов на посещение клуба и от занятий с инструктором. Чтобы увеличить прибыль от спортивного клуба, руководство решило привлечь как можно больше посетителей к индивидуальным занятиям с инструктором. Суть следующая: каждый посетитель, купивший годовой абонемент, получает право на одно бесплатное занятие с инструктором. За это занятие инструктор объясняет посетителю, как важно заниматься спортом именно на индивидуальных тренировках. В результате человек помимо приобретенного годового абонемента ходит за дополнительную плату на индивидуальные занятия с инструктором.

Через полгода руководство клуба обнаружило, что проводимые меры по привлечению большего количества людей к индивидуальным занятиям с инструктором не принесли желаемого результата. Проанализировав работу инструкторов, выяснилось, что они очень внимательно работают с постоянными клиентами на индивидуальных занятиях. На бесплатных индивидуальных занятиях инструкторы работают «спустя рукава», нехотя и безынициативно, тем самым, не способствуя дополнительному привлечению посетителей к индивидуальным тренировкам.

Заработная плата инструктора складывается из оклада и процента от стоимости индивидуального занятия с клиентом, соответственно за бесплатное занятие инструктор доплаты не получает и воспринимает его больше как дополнительные обязанности, чем как способ увеличить количество своих клиентов (а значит, и свои доходы).

Решите кейс. Ответьте на вопросы:

- В чем ошибка руководства?
- Как повысить эффективность работы тренеров?
- Какими еще способами можно увеличить прибыль спортивного клуба?

Таблица 1 – Исходные данные для задачи 1

Вариант	Стратегические элементы бизнеса организации (СЭБ)	Продажи в млн.д.е.	Количество конкурентов	Продажи трех ведущих конкурентов, млн.д.е.			Темп прироста рынка, %
1	Турбаза	1	7	1,4	1,4	1	15
	Фитнес-центр	3,4	18	3	3,2	2	20
	Гостиница	3,6	12	3,9	3	2,5	7
	Ресторан	6,5	5	6	1,6	1,4	4
	Аквапарк	0,7	9	3	2,5	2	16
2	Турбаза	1	7	1,2	1,3	1	0
	Фитнес-центр	3,4	18	3	3,2	2	12
	Гостиница	3,6	12	3,9	3	2,5	0
	Ресторан	6,5	5	6	1,6	1,4	3
	Аквапарк	0,7	9	3	2,5	2	26
3	Турбаза	1,5	7	1,2	1,3	1	0
	Фитнес-центр	2,8	18	3	3,2	2	12
	Гостиница	4	12	3,9	3	2,5	0
	Ресторан	3,6	5	6	1,6	1,4	3
	Аквапарк	2	1	0	2,5	0	26
4	Турбаза	0,8	7	1,2	1,3	1	12
	Фитнес-центр	2,8	18	3	3,2	2	0
	Гостиница	4,2	12	3,9	3	2,5	3
	Ресторан	3,6	5	6	1,6	1,4	5
	Аквапарк	4	3	1	2,5	3	16
5	Турбаза	2	3	1,2	1,3	1	20

	Фитнес-центр	3,5	6	3	3,2	2	18
	Гостиница	2,5	10	3,9	3	2,5	3
	Ресторан	6,4	15	6	1,6	1,4	2
	Аквапарк	4	3	1	2,5	3	16
<b>6</b>	Турбаза	2	3	1,2	1,3	1	9
	Фитнес-центр	3,5	6	3	3,2	2	18
	Гостиница	2,5	10	3,9	3	2,5	23
	Ресторан	6,4	15	6	1,6	1,4	5
	Аквапарк	4	3	1	2,5	3	16
<b>7</b>	Турбаза	1	3	1,2	1,3	1	9
	Фитнес-центр	2,4	6	3	3,2	2	18
	Гостиница	5	10	3,9	3	2,5	23
	Ресторан	5	15	6	1,6	1,4	5
	Аквапарк	2	3	2	3	4	16
<b>8</b>	Турбаза	1	3	2	3	4	9
	Фитнес-центр	2,4	6	3	4	5	18
	Гостиница	5	10	6	5	4	23
	Ресторан	9	15	6	7	8	5
	Аквапарк	2	3	1	2	3	16
<b>9</b>	Турбаза	5	3	2	3	4	15
	Фитнес-центр	2	6	3	4	5	11
	Гостиница	6,5	10	6	5	4	5
	Ресторан	8	15	6	7	9	3
	Аквапарк	4	3	1	2	3	16
<b>10</b>	Турбаза	5	3	2	1	4	8
	Фитнес-центр	4	6	3	2	5	9
	Гостиница	3	10	6	3	4	12
	Ресторан	2	15	6	4	9	15
	Аквапарк	1	3	1	5	3	18

Таблица 2 – Исходные данные для задачи 2

Вариант	Показатели	Китай	Турция	Западная Европа	Россия
<b>1</b>	1.Продажи, млн. руб.				
	базисный год	100	800	200	300
	отчетный год	100	500	100	100

	2. Конкурентное положение				
	базисный год	8	5	0,5	0,4
	отчетный год	8	4	0,2	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
	базисный год	15	8	5	18
отчетный год	10	4	3	18	
2	1. Продажи, млн. руб.				
	базисный год	200	800	200	300
	отчетный год	300	200	100	500
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	8	5	0,5	0,4
	отчетный год	7	6	0,2	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
базисный год	15	21	5	18	
отчетный год	18	0	3	28	
3	1. Продажи, млн. руб.				
	базисный год	300	800	200	300
	отчетный год	300	400	100	600
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	0,5	5	0,5	2
	отчетный год	2	2	0,2	3
	3. Темп прироста рынка, %				
базисный год	15	21	5	10	
отчетный год	20	2	3	24	
4	1. Продажи, млн. руб.				
	базисный год	100	500	200	100
	отчетный год	100	1000	100	200
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	5	2	0,5	0,4
	отчетный год	4	4	0,2	0,6
	3. Темп прироста рынка, %				
базисный год	15	5	12	20	
отчетный год	10	2	10	20	
5	1. Продажи, млн. руб.				
	базисный год	300	200	100	300
	отчетный год	100	500	200	500
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	0,5	5	0,5	0,4
	отчетный год	0,2	8	0,2	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
базисный год	15	8	5	18	
отчетный год	10	4	3	20	
6	1. Продажи, млн. руб.				
	базисный год	800	100	200	300



	отчетный год	400	200	100	100
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	2	0,4	2	0,4
	отчетный год	3	0,4	1	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
	базисный год	16	2	15	20
	отчетный год	10	5	20	15
7	1.Продажи, млн. руб.				
	базисный год	100	800	200	300
	отчетный год	100	500	100	100
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	8	5	0,5	0,4
	отчетный год	8	4	0,2	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
	базисный год	15	8	5	18
отчетный год	10	4	3	18	
8	1.Продажи, млн. руб.				
	базисный год	100	800	200	300
	отчетный год	100	500	100	100
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	8	5	0,5	0,4
	отчетный год	8	4	0,2	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
	базисный год	20	2	12	24
отчетный год	16	4	10	15	
9	1.Продажи, млн. руб.				
	базисный год	100	400	100	600
	отчетный год	100	500	200	300
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	6	4	0,5	0,4
	отчетный год	8	5	0,2	0,3
	3. Темп прироста рынка, %				
	базисный год	15	8	5	18
отчетный год	10	4	3	18	
10	1.Продажи, млн. руб.				
	базисный год	200	800	200	300
	отчетный год	200	800	100	100
	2. Конкурентное положение				
	базисный год	4	5	0,5	0,2
	отчетный год	1	3	0,2	0,2
	3. Темп прироста рынка, %				
	базисный год	20	8	5	18
отчетный год	10	2	3	15	

Таблица 3 – Исходные данные для задачи 3

Фактор	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Оценка фактора в баллах									
<b>Оценка конкурентного преимущества</b>										
1. Относительная доля рынка	3	6	6	1	5	4	1	3	2	6
2. Качество услуг	2	5	5	2	6	2	2	2	3	5
3. Стадия жизненного цикла продукта	3	4	6	3	2	6	3	1	4	4
4. Цикл замены продукта	4	3	5	2	3	3	4	4	5	3
5. Приверженность потребителей	1	5	6	1	4	2	5	5	2	2
6. Использование производственных мощностей	3	4	5	2	5	4	6	6	3	6
7. Технологическое know-how	2	3	4	3	6	5	1	6	4	6
8. Степень вертикальной интеграции	4	1	2	4	4	2	2	5	2	4
<b>Оценка финансового положения</b>										
1. Отдача на вложения	1	4	1	2	3	5	5	2	3	1
2. Финансовый рычаг	3	2	2	3	5	6	4	3	1	2
3. Поток платежей в пользу фирмы	3	3	1	3	3	5	5	4	3	1
4. Ликвидность	2	5	2	3	6	6	6	5	2	2
5. Простота выхода с рынка	4	6	1	3	2	5	4	6	3	1
6. Степень удовлетворения потребностей в капитале	2	4	2	2	4	6	4	4	6	2
7. Рискованность бизнеса	1	3	1	2	3	5	4	2	3	2
8. Оборачиваемость оборотных средств	3	4	2	2	4	4	4	1	3	2
<b>Оценка привлекательности отрасли</b>										
1. Потенциальная прибыльность отрасли	1	2	3	4	5	2	2	5	3	2
2. Финансовая стабильность	1	3	2	5	6	1	1	4	2	5

отрасли										
3. Технологическое know-how	5	5	3	4	2	2	2	5	3	3
4. Использование ресурсов	5	4	2	6	3	1	3	4	5	4
5. Капиталоемкость	3	6	3	4	4	2	3	4	6	5
6. Легкость входа на рынок	3	1	2	6	6	1	1	4	2	6
7. Производительность	3	5	3	5	2	2	1	4	4	4
<b>Оценка стабильности внешней среды</b>										
1. Технологические изменения	2	2	3	5	1	6	2	2	1	3
2. Темп инфляции	3	3	6	2	2	5	3	1	1	5
3. Вариация спроса	3	6	2	3	3	4	2	2	2	3
4. Разброс цен конкурирующих продуктов	1	5	4	4	4	2	3	1	1	5
5. Барьеры входа на рынок	1	4	1	5	5	2	2	2	1	3
6. Давление конкурентов	4	3	6	6	6	2	3	1	2	6
7. Эластичность спроса	1	2	4	5	1	2	2	2	1	6

## Литература

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения 11.04.2019)
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2010. – 285 с.
3. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме. – М.: Академия, 2007. – 352 с.
4. Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.С. Боголюбов, С.А. Быстров. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 400 с.
5. Булышева Т.С. Моделирование рыночной стратегии предприятия: курс лекций и практических заданий / Т.С. Булышева, К. А. Милорадов, М.А. халиков / под общ.ред. Н.П. Тихомирова. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 286 с.
6. Вайс Е.С. Планирование на предприятии: учебное пособие / Е.С. Вайс, В.М. Васильцова, Т.А. Вайс, В.С. Васильцов. – М.: КНОРУС, 2011. – 336 с.
7. Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс МВА / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М.: Рид Групп, 2011. – 192 с.
8. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
9. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. З.И. Виноградовой. – М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2010. – 464 с.
11. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2004. – 594 с.
12. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 695 с.
13. ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»
14. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: НИМБ, 2009. – 592 с.
15. Ефимов И.Н., Першина С.В. NUMBER SPACE – методика количественных оценок стратегического планирования: теория и практика. – Екатеринбург: Издательство Института экономики УрО РАН, 2008. – 218 с.

- 16.Зуб. А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2013. – 376 с.
- 17.Казакова Н.А., Александрова А.В., Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Ифра-М, 2013. – 320 с.
- 18.Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 512 с.
- 19.Каурова О.В. Финансово-экономический анализ предприятий туристской индустрии: учебное пособие / О.В. Каурова, А.Н. Малолетка, Е.Н. Подсевалова. – М.: КНОРУС, 2011. - 216 с.
- 20.Корпоративная стратегия: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 266 с.
- 21.Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 144 с.
- 22.Крылов С.И. Развитие методологии анализа сбалансированной системы показателей. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 152 с.
- 23.Кузмичева А.А. Стратегический менеджмент. – Малаховка: МГАФК, 2009. – 40 с.
- 24.Купцов М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 192 с.
- 25.Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
- 26.Лапыгин Ю.Н. Экономическое прогнозирование: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, В.Е. Крылов, А.П. Чернявский. – М.: Эксмо, 2009. – 256 с.
- 27.Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2013. – 512 с.
- 28.Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
- 29.Маркетинг спорта / Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика; Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishерз, 2010. – 706 с.
- 30.Мельник М.В. Маркетинговый анализ: учебник / М.В. Мельник, С.Е. Егорова. – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.
- 31.Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
- 32.Никифорова Н.А. Управленческий анализ: учебник для магистров / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева; под общ. ред. Н.А. Никифоровой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 442 с.
- 33.Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. – М.: КноРус, 2011. – 496 с.
- 34.Передовые подходы к стратегии бизнеса: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 246 с.
- 35.Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

36. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Феникс, 2012. – 384 с.
37. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 536 с.
38. Стратегии роста: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 213 с.
39. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. – Ростов на Дону: Феникс, 2009. – 506 с.
40. Стратегический менеджмент./Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
41. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
42. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме: Учебное пособие. – М.: Феникс, 2007. – 288 с.
43. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дашков и К°, 2013. – 468 с.
44. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011. – 384 с.
45. Хойя Рассел. Спортивный менеджмент. Принципы и применение. – 3-е издание: пер. с англ. / Рассел Хойя, Аарон С.Т. Смит, Мэтью Николсон, Боб Стюарт, Ганс Вестербик. – М.: ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 352 с.
46. Чернышев М. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. – М.: Феникс, 2009. – 512 с.
47. Шифрин Н.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
48. Эскиндаров М.А. Теория слияний и поглощений (в схемах и таблицах): учебное пособие / М.А. Эскандаров, И.Ю. Беляева, А.Ю. Жданов, М.М. Пухова. – М.: КНОРУС, 2013. – 232 с.

#### Литература дополнительная

1. Журнал Менеджмент в России и зарубежом. Все о теории и практике управления бизнесом, финансами, кадрами...
2. Журнал Маркетинг в России и зарубежом
3. Журнал Маркетинг. Менеджмент
4. Журнал Стратегический менеджмент
5. Российский журнал менеджмента

*Форма титульного листа  
контрольной работы  
по дисциплине  
Стратегический менеджмент в сфере  
физической культуры, спорта и туризма*

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЧАЙКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ»

Факультет Физической культуры и спорта

Кафедра Туризма и менеджмента

## **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине  
«Стратегический менеджмент в сфере  
физической культуры, спорта и туризма»

Вариант - \_\_\_\_

Выполнил студент группы \_\_\_\_\_(Ф.И.О.)

Проверила к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Першина С.В.

г. Чайковский, 20\_\_г.