

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ**

**УТВЕРЖДЕНО**  
**Председатель УМС**  
**факультета государственной культурной политики**  
**Единак А. Ю.**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки 50.03.01. Искусство и гуманитарные науки**

**Профиль подготовки *Арт-бизнес и управление в сфере культуры***

**Квалификация (степень) – бакалавр**

**Форма обучения очная, заочная**

## Раздел 1. Перечень компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
<p>УК-2</p> <p>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.</p>	<p>УК-2.1</p> <p>Умеет самостоятельно ориентироваться в законодательстве РФ</p> <p>УК-2.2 - Формулирует совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение цели с учётом действующих правовых норм</p> <p>УК-2.3 Владеет практикой применения авторского права в РФ в сфере публичных выступлений</p> <p>УК-2.4 - Оценивает потребность в ресурсах и планирует их использование при решении задач в профессиональной деятельности</p> <p>УК-2.5 - Оценивает потребность в ресурсах и планирует их использование при решении задач в профессиональной деятельности</p>	<p><b>Знать:</b> общую структуру концепции реализуемого проекта, понимать ее составляющие и принципы их формулирования; основные нормативные правовые документы в области профессиональной деятельности; особенности психологии творческой деятельности; закономерности создания художественных образов и музыкального восприятия.</p> <p><b>Уметь:</b> формулировать взаимосвязанные задачи, обеспечивающие достижение поставленной цели; ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов; выстраивать оптимальную последовательность психолого-педагогических задач при организации творческого процесса.</p> <p><b>Владеть:</b> навыком выбора оптимального способа решения поставленной задачи, исходя из учета имеющихся ресурсов и планируемых сроков реализации задачи; понятийным аппаратом в области права; навыками самоуправления и рефлексии, постановки целей и задач, развития творческого мышления.</p>

<p>ПК -1 Готов к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере культуры и искусства</p>	<p>ПК 1.1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской российской управленческой мысли ПК-1.2. Использует знания технологий менеджмента , умения по применению таковых на практике и владеет данными технологиями в сфере культуры и искусства ПК-1.3.Знает маркетинг и особенности ценообразования в сфере культуры и искусства ПК-1.4. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций ( предприятий) культуры и искусства ПК-1.5.Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации ( предприятия), владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций</p>	<p><b>Знать:</b> базовые положения технологий менеджмента и маркетинга в сфере культуры и искусства</p>
		<p><b>Уметь:</b> ориентироваться в базовых положениях технологий менеджмента и маркетинга в сфере культуры и искусства; распознавать и свободно применять технологии менеджмента и маркетинга в сфере культуры и искусства;</p>
		<p><b>Владеть:</b> применением на практике новых знаний и умений, приобретенных с помощью технологий менеджмента и маркетинга в сфере культуры и искусства</p>

**Раздел 2. Типовые и оригинальные контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства). Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.**

**2.1. Задания репродуктивного уровня (обучающиеся демонстрируют способность воспроизводить изученный материал)**

2.1.1. Фонд тестовых заданий по дисциплине, разработанный и утвержденный в соответствии с Положением «О формировании фонда тестовых заданий по дисциплине»;

### Тест

#### Вопросы для самоконтроля

#### УК-2

1. Сравните понятия «стратегия», «стратегия организации», «стратегический менеджмент».
2. Перечислите преимущества стратегического подхода к управлению.
3. Как взаимосвязаны стратегия и успех организации?
4. Дайте краткую характеристику основным этапам разработки стратегии.
5. Существует ли разница между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?
6. Существуют ли временные рамки стратегического планирования.
7. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии?
8. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?
9. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?
10. Какие условия учитываются при формулировке деловой стратегии?
11. Что определяет и какова роль функциональных стратегий?
12. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального подразделения компании?
13. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
14. К каким объектам управления относится операционная стратегия?
15. Дайте определение внешнего окружения организации.
16. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на туристическую организацию.
17. Перечислите основные компоненты анализа макросреды.
18. Перечислите основные компоненты анализа микросреды.
19. В чем заключается основная цель анализа внешней среды организации?
20. В чем заключается цель анализа макросреды?
21. Как изменения макросреды могут влиять на организацию культуры через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
22. Что такое возможности?
23. Что такое угрозы?
24. Как проводится анализ возможностей и угроз внешней среды?
25. В чем заключается суть составления профиля среды?
26. В чем заключается суть PEST-анализа?
27. В чем состоит основная идея модели пяти конкурентных сил?
28. Как влияет соотношение входных и выходных отраслевых барьеров на привлекательность бизнеса?
29. Что такое ключевые факторы успеха?
30. Что представляют собой стратегические группы конкурентов? Как их анализировать?
31. Что представляет собой «конкурентный профиль»?
32. В чем заключается цель управленческого анализа?
33. Перечислите компоненты внутреннего анализа организации.
34. На основании каких принципов осуществляется внутренняя оценка организации?

35. Объясните значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации.
36. Какие методы используются для оценки наличия ресурсов у организации?
37. В чем заключается суть анализа цепочки стоимости?
38. Что такое конкурентные преимущества?
39. Какие инструменты комплексного анализа внешней и внутренней среды Вы знаете?
40. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
41. В чем состоит различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта?
42. Каковы основные цели и задачи стратегии вертикальной интеграции?
43. Каким образом осуществляется интеграция «вперед» и каковы ее стратегические последствия?
44. В чем сущность интеграции «назад» и в каких ситуациях проявляются ее стратегические преимущества?
45. Каковы основные цели и задачи горизонтальной интеграции?
46. Какие условия учитываются при формулировке деловой стратегии?
47. Как стратегия лидерства по издержкам защищает от пяти конкурентных сил?
48. В чем сущность стратегии дифференциации?
49. На чем должен основываться выбор стратегии фокусирования?
50. Что понимается под основополагающей конкурентной стратегией?
51. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?
52. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы?
53. Какие Вы знаете портфельные методы и модели выбора стратегии?
54. Объясните как осуществляется выбор стратегии на основании результатов портфельного анализа. Какие наиболее значимые факторы влияют на выбор стратегии?
55. Что такое продуктовый (хозяйственный) портфель фирмы и какова основная цель портфельного метода выбора стратегии?
56. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
57. Какова роль анализа точки безубыточности в производстве нового продукта?
58. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
59. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?
60. Каковы основные задачи стратегического, тактического и операционного контроля?
61. Какие основные шаги включает процесс разработки стратегического плана для организации культуры или искусства?
62. Как учитывать уникальные особенности и потребности целевой аудитории при формулировании стратегии организации?
63. Какие методы и инструменты могут быть использованы для оценки внутренней и внешней среды организации культуры?
64. Как обеспечивать устойчивость и инновационность стратегии в условиях постоянных изменений в культурной сфере?
65. Какие примеры успешных стратегий организации культуры можно привести для иллюстрации лучших практик?
66. Какие ключевые отличия в разработке стратегий между государственными и частными культурными организациями?
67. Какие вызовы возникают при реализации стратегического управления в

- государственных культурных учреждениях по сравнению с частными?
68. Как уровень финансирования влияет на стратегические решения в государственных и частных организациях культуры?
69. В чем заключается роль культурных ценностей и миссии в формировании стратегии в государственных и частных секторах культуры?

## **Тест**

### **ПК – 1**

**1. Стратегическое планирование – это:**

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б. Процесс разработки стратегии фирмы, 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 члена трудового коллектива фирмы

**2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:**

- а. Связанная и несвязанная**
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

**3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:**

- а. Корпоративный**
- б. Деловой
- в. Общественный

**4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:**

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование**

**5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:**

- а. Среднесрочное планирование
- б. Долгосрочное планирование**
- в. Прогнозирование

**6. Объектами стратегического управления являются:**

- а. человеческий потенциал организации, менеджеры;
- б. организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации;**
- в. финансовые ресурсы организации.

**7. Стратегия – это**

- а. конкретное конечное состояние или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе;
- б. формулировка основной задачи, которая должна быть решена в результате оценки;
- в. заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.**

8. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. ...

Дополните последнюю функцию стратегического управления

- а. Коррекция выбранной стратегии;
- б. Контроль за процессом выполнения стратегии;**
- в. Анализ стратегических результатов.

9. К принципам стратегического управления не относится принцип:

- а. научности;
- б. жесткости в принятии решений;**
- в. целенаправленности.

5. Миссия организации – это

- а. философия и смысл существования организации;**
- б. четкая ориентация на определенный интервал времени;
- в. перечень всех необходимых для реализации стратегии ресурсов.

10. Дополните структуру стратегической пирамиды предприятия: миссия→основные цели→стратегии→стратегические задачи→стратегические программы→ ...

- а. ресурсы;**
- б. тактические задачи;
- в. персонал.

11. Стратегический анализ диверсифицированного предприятия – это

- а. портфельный анализ;**
- б. маркетинговый анализ;
- в. анализ факторов внешней и внутренней среды.

12. Впервые, термин стратегическое управление был введен в обиход на стыке:

- а. 1920 – 30 гг.;
- б. 1940 – 50 гг.;
- в. 1960 -70 гг.**

13. К школам стратегического планирования не относится:

- а. Школа конфигурации (Структурная школа);
- б. Школа поведенческих наук;**
- в. Школа позиционирования.

14. Что не является компонентом, определяющим содержание миссии организации:

- а. категории целевых потребителей;
- б. философия;
- в. прибыль предприятия.**

15. Стратегической задачей называется

- а. предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели;**

б. дисбаланс между потребностью в определенном количестве товаров и услуг и средствами для удовлетворения потребностей;

в. конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

**16. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?**

а. Отсутствуют необходимые ресурсы

б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка

в. **Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру**

**17 - Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?**

а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу

б. **Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу**

в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

**18. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:**

а. **SWOT-анализ**

б. STEP-анализ

в. Управленческий анализ

**19. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

а. Стратегия отличительного имиджа

б. Стратегия специализации

в. **Стратегия активной обороны**

**20. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?**

а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы

б. **Для формирования портфельной стратегии фирмы**

в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

**21. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**

а. **Инвестиционный план**

б. Финансовый план

в. Маркетинговый план

**22. Что лежит в основе конгломератной интеграции?**

а. Отношения собственности

б. **Единое управление**

в. Общность финансов

**23. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

а. **Стратегия лидерства по ценам**

б. Стратегия инноваций

в. Стратегия дифференциации сервиса



**24 Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?**

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- в. **На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий**

**25 Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. **«Сбора урожая»**

**26. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?**

- а. **Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками**
- б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
- в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

**27. Что является основным недостатком стратегического планирования?**

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. **Невозможность дать точную и детальную картину будущего**

**28. Стратегия определяет:**

- а. **Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений**
- б. Сознательность управления фирмой
- в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

**29. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:**

- а. Подражания
- б. **Фланговой атаки**
- в. Обходного маневра

**30. Стратегическая зона хозяйствования – это:**

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. **Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти**

**31. Стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта – это**

- а. стратегии интегрированного роста;
- б. **стратегии концентрированного роста;**
- в. стратегии диверсификационного роста.

**32. Анализ факторов внешней среды предприятия осуществляется при помощи:**

- а. SWOT анализа;
- б. **PESTE анализа;**
- в. матрицы БКГ (BCG).

34. В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профессор К. Andrews впервые публично озвучил методику ...? (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает «Сила», «Слабость», «Возможности», «Угрозы».

- а. SWOT;
- б. PESTE;
- в. Портфельный анализ.

35. Диверсификация – это

а. распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.);

б. проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности;

в. привлечение новых пользователей, в том числе клиентов предприятий-конкурентов за счет рекламы, повышения качества продукции (оказываемых услуг), предоставления более выгодных условий.

16. К подходам оценки конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка относятся:

а. «Матрица направленной политики» компании Шелл;

б. Матрица SWOT анализа;

в. Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ).

37.. Что является особенностью модели Shell/DPM (Концепция стратегического управления компании Шелл)?

а. Модель предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка;

б. Модель применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции;

в. В модели могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

38. К альтернативным моделям построения стратегии не относится:

а. Анализ трех «К» (3 Cs Analysis);

б. Анализ отрасли по модели пяти сил Майкла Портера;

в. Матрица Игоря Ансоффа.

**2.2. Задания реконструктивного уровня: (обучающиеся демонстрируют способность к анализу, синтезу, установлению причинно-следственных связей, самостоятельным выводам)**

**- УК-2 -**

**Практическое занятие 1 ( к теме 5) : Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

**Задача 1.** На основании данных табл. Дайте оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия

**Таблица А**

Характеристики	Значение характеристик по подразделениям			
	1	2	3	4
Качество товара	Хорошо	Удовлетворительно		
Репутация	Хорошо	Скорее хорошо	Отлично	Очень плохо
Производственные возможности	Плохо	Отлично	Не вполне	Удовлетворительно
Технологические новинки	Отлично	Очень Плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	Отлично	Не Вполне удовлетворительно	Отлично	Удовлетворительно
Маркетинг	Отлично	Не Вполне удовлетворительно	Отлично	Удовлетворительно
Финансовое положение	Удовлетворительно	Отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относительные	Удовлетворительно	Отлично	Скорее Плохо	Очень плохо
Обслуживание клиентов	Удовлетворительно	Скорее Хорошо	Отлично	Очень плохо

**Таблица Б**

**Шкала оценок**

Качественные оценки									
Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовлетворительно	Удовлетворительно	Не вполне удовлетворительно	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения, баллов									

**Практическое занятие 2 ( к теме 6).Стратегический анализ внутренней среды организации**

**Задача 1.** Портфель видов деятельности предприятия включает пять стратегических бизнес единиц (СБЕ), данные о которых приведены в таблице 4. Проанализируйте портфель методом Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и разработайте стратегию для каждой СБЕ.

Таблица 4 – Исходные данные к задаче № 1

СБЕ	Объем продаж, млн. шт.	Количество конкурентов	Объемы продаж трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,5/1,4/1,0	15
Б	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
В	3,8	12	3,0/2,8/2,5	7
Г	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Д	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

### Практическое занятие 3. ( к теме 7): Разработка стратегии организации: формирование и выбор стратегических альтернатив

#### ПК-1

**Задание 1.** Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. *Требуется:*

- определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

#### Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
  - миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

#### Пирамида создания стратегии корпорации

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные			
Уровень 4 Операционные			

**2.3. Задания практико-ориентированного и/или исследовательского уровня** (обучающиеся демонстрируют практические навыки, воспроизводят элементы профессиональной деятельности, а также исследовательские умения).

## **Практическое занятие 1 ( к теме 5) : Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

### **УК-2**

**Задача 1.** В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

*Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.*

## **Практическое занятие 2 ( к теме 6).Стратегический анализ внутренней среды организации**

**Задача 2.** На основании данных таблиц разработайте стратегию фирмы, применяя модель "привлекательность-конкурентоспособность".

Таблица 1 - Оценка привлекательности отрасли

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Емкость рынка	0,15	4	
Темпы роста рынка	0,15	3	
Сила конкуренции	0,20	3	
Рентабельность продаж	0,15	4	
Чувствительность к инфляции	0,15	4	
Энергоемкость	0,10	3	
Капиталоемкость	0,10	4	

## **Практическое занятие 3. ( к теме 7): Разработка стратегии организации: формирование и выбор стратегических альтернатив**

**Задание 1.** В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, 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 фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.*

## ПК-1

### Практическое занятие 4 ( к теме 10). Формулирование стратегий организации культуры и искусства

#### Задание 1.

1. Выберите одну организацию в сфере культуры или искусства (например, музей, галерея, театральная компания, культурный центр или фестиваль).
2. Изучите текущие цели, миссию, основные виды деятельности и внешнюю среду выбранной организации (используйте публичную информацию, отчеты, пресс-релизы и текущие новости).
3. Проведите анализ SWOT (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) выбранной организации.
4. На основе анализа сформулируйте стратегические приоритеты организации на ближайшие 3-5 лет. Включите следующие элементы:
  - Миссия и видение организации
  - Основные цели и задачи
  - Ключевые направления развития (например, расширение аудитории, цифровизация, международное сотрудничество)
5. Разработайте конкретный стратегический план действий, включающий:
  - Инструменты и меры по достижению целей
  - Оценку ресурсов и бюджета
  - Методы контроля и оценки эффективности
6. Подготовьте презентацию (5-7 слайдов), в которой опишите:
  - выбранную организацию и текущую ситуацию
  - разработанную стратегию
  - предложенные мероприятия и ожидаемые результаты

#### Задание 2

1. Дать общую характеристику конкретной организации культуры или искусства (например, музей, галерея, театральная компания, культурный центр или фестиваль).
2. Описать внешнюю среду данной организации.
3. Показать на примерах: 1) влияния внешней среды на организацию; 2) пути минимизации негативного воздействия внешней среды на организацию.

#### Задача 3.

1. Дать общую характеристику конкретной организации культуры или искусства (например, музей, галерея, театральная компания, культурный центр или фестиваль).
2. Дать подробную характеристику внутренних переменных организации.
3. На примерах проиллюстрировать взаимосвязь внутренних переменных данной организации.

**Темы эссе (докладов, сообщений, презентаций )**

## ПК - 1

1. Отраслевая структура современной экономики. Динамика развития отраслей мировой и отечественной экономики.
2. Стратегии внедрения на рынок инновационных продуктов.
3. Цикл развития отрасли, цикл развития рынка, использование концепций циклического развития в стратегическом менеджменте.
4. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты.
5. Структура системы кредитования бизнеса. Роль кредитных организаций в реализации бизнес-проектов
6. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках.
7. Особенности трансформации современных рынков. Трансформация организационной структуры компаний по мере трансформации целевых рынков.
8. Динамика развития подходов к повышению конкурентоспособности коммерческих организаций.
9. Классификации подходов к организации стратегического планирования. Организация процесса стратегического планирования в современных компаниях.
10. Развитие инновационно-емких отраслей промышленности.
11. Основные инструменты разработки корпоративных стратегий
12. Типология бизнес-стратегий по М. Портеру, использование в стратегическом процессе.
13. Наиболее важные инструменты разработки конкурентной стратегии (бизнес-стратегии).
14. Разработка прогнозов и сценарный анализ, основные преимущества и недостатки обоих подходов.
15. История создания сценарного анализа. Современные методики сценарного анализа.
16. Процесс разработки корпоративной стратегии на основе использования сценарного анализа
17. Корпоративные стратегии современных компаний. Наиболее диверсифицированные современные международные компании.
18. Концепция М. Портера, барьеры «на входе» в отрасль и «на выходе» из отрасли.
19. Бизнес-модели в современном стратегическом управлении. Инновационные формы бизнес-моделей.
20. Стресс-тестирование бизнес-моделей.

## Рубежный контроль

### ПК – 1

#### **1. Стратегическое планирование – это:**

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б. **Процесс разработки стратегии фирмы, 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 члена трудового коллектива фирмы

#### **2. Высший уровень стратегического менеджмента – это:**

- а. **Корпоративный**
- б. Деловой
- в. Общественный

#### **3. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:**

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы

- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии  
в. **Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование**

4. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

- а. Среднесрочное планирование  
б. Долгосрочное планирование  
в. Прогнозирование

5. Объектами стратегического управления являются:

- а. человеческий потенциал организации, менеджеры;  
б. **организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации;**  
в. финансовые ресурсы организации.

6. Стратегия – это

- а. конкретное конечное состояние или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе;  
б. формулировка основной задачи, которая должна быть решена в результате оценки;  
в. **заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.**

7. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. ...

Дополните последнюю функцию стратегического управления

- а. Коррекция выбранной стратегии;  
б. **Контроль за процессом выполнения стратегии;**  
в. Анализ стратегических результатов.

8. К принципам стратегического управления не относится принцип:

- а. научности;  
б. **жесткости в принятии решений;**  
в. целенаправленности.

5. Миссия организации – это

- а. **философия и смысл существования организации;**  
б. четкая ориентация на определенный интервал времени;  
в. перечень всех необходимых для реализации стратегии ресурсов.

9. Стратегический анализ диверсифицированного предприятия – это

- а. **портфельный анализ;**  
б. маркетинговый анализ;  
в. анализ факторов внешней и внутренней среды.

10. Впервые, термин стратегическое управление был введен в обиход на стыке:

- а. 1920 – 30 гг.;  
б. 1940 – 50 гг.;



**в. 1960 -70 гг.**

11. К школам стратегического планирования не относится:

- а. Школа конфигурации (Структурная школа);
- б. Школа поведенческих наук;**
- в. Школа позиционирования.

12. Что не является компонентом, определяющим содержание миссии организации:

- а. категории целевых потребителей;
- б. философия;
- в. прибыль предприятия.**

13. Стратегической задачей называется

- а. предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели;**
- б. дисбаланс между потребностью в определенном количестве товаров и услуг и средствами для удовлетворения потребностей;
- в. конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

14. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру**

15. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу**
- в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

16. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- а. SWOT-анализ**
- б. STEP-анализ
- в. Управленческий анализ

17. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего**

18. Анализ факторов внешней среды предприятия осуществляется при помощи:

- а. SWOT анализа;
- б. PESTE анализа;**
- в. матрицы БКГ (BCG).

19. В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профессор К. Andrews впервые публично озвучил методику ...? (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает «Сила», «Слабость», «Возможности», «Угрозы».

а. SWOT;

б. PESTE;

в. Портфельный анализ.

**20. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**

а. Инвестиционный план

б. Финансовый план

в. Маркетинговый план

## **Промежуточная аттестация**

### **Вопросы к экзамену**

#### **-УК-2 -**

1. Текущее планирование: понятие, особенности
2. Организационная структура как объект стратегических изменений
3. Содержание и структура стратегического менеджмента
4. Сущность стратегического менеджмента
5. Основные отличия текущего и стратегического управления.
6. Отличия между долгосрочным, краткосрочным и стратегическим планированием.
7. Стратегическое мышление: понятие, сущность
8. Стратегическое мышление и стратегический уровень предприятия.
9. Фазы перехода к стратегическому управлению предприятием
10. Основные характеристики организационного обеспечения стратегического менеджмента
11. Анализ непосредственного окружения.
12. Основные подходы к пониманию среды хозяйственной организации
13. Методы анализа среды
14. Портфельные методы анализа
15. Методы анализа среды: SNW-анализ, SWOT -анализ.
16. Шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов.
17. Факторы выработки миссии по Ф. Котлеру.
18. Основные факторы, которые должны быть отражены в миссии
19. Носители интересов при определении предназначения организации.
20. Требования к целям.
21. Дерево целей.
22. Фазы и способы установления целей.
23. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
24. Типы стратегий развития бизнеса.
25. Сущность стратегии организации.
26. Типы стратегий организации.
27. Стратегические планы, проекты и программы.
28. Алгоритм построения дерева целей (7 шагов).
29. Определение стратегии фирмы.
30. Стратегический диагноз (прогноз): понятие, сущность.
31. Стратегические планы, проекты и программы
32. Научное предвидение: понятие, сущность.
33. Факторы, которые формируют стратегический уровень предприятия.
34. Способы осуществления организационных изменений.
35. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений.
36. Стратегические изменения в организации.
37. Подходы к управлению стратегическими изменениями в организации

38. Методы осуществления организационных изменений.
39. Организационная культура как объект стратегических изменений
40. Классификация действующих на предприятиях систем контроля выполнения стратегий.
41. Стратегический контроль.
42. Создание уникальных ценностных предложений и дифференциаций организациями искусства.
43. Виды стратегий (корпоративные, бизнес-стратегии) в сфере культуры
44. Документы стратегического планирования в организациях культуры.
45. Влияние государственной политики и финансирования на стратегию организации культуры
46. Особенности стратегического управления в государственных и частных организациях культуры
47. Стратегические инновации в некоммерческом секторе
48. Управление цифровыми проектами и виртуальной средой.
49. Стратегии использования социальных сетей и цифровых платформ
50. Этические и культурные аспекты стратегического управления

### Расчетные задачи:

**Задача 1.** Портфель видов деятельности предприятия включает пять стратегических бизнес единиц (СБЕ), данные о которых приведены в таблице 4. Проанализируйте портфель методом Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и разработайте стратегию для каждой СБЕ.

Таблица 4 – Исходные данные к задаче № 1

СБЕ	Объем продаж, млн. шт.	Количество конкурентов	Объемы продаж трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,5/1,4/1,0	15
Б	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
В	3,8	12	3,0/2,8/2,5	7
Г	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Д	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

**Задача 2.** Используя представленные данные в таблице 1, при помощи матрицы БКГ определите продуктовый портфель ООО «Художник». Для определения границ стратегических зон хозяйствования, необходимо рассчитать средние арифметические значения темпа роста и относительной доли рынка.

Таблица 1

Вариант № 22					
№ продукта	Объем продаж за период, тыс. руб.		Доля рынка в отчетном периоде		
	Базовый	Отчетный	предприятие	конкурент	
1	3000	4800	12	25	
2	2200	2500	20	14	
3	280	150	14	10	
4	380	480	6	9	
5	240	300	3	8	
6	1300	1500	18	25	
7	800	450	8	18	
8	2000	1800	7	13	

9	1500	2900	15	21
10	80	170	11	5
11	980	560	4	3
12	-	-	-	-

#### **Ситуационные задания.**

1. Определите факторы внешней, внутренней, промежуточной среды, влияющие на деятельность организации сферы культуры и искусства ( на примере)
2. Определите миссию и цели первого порядка для организации сферы культуры и искусства ( на примере).
3. Определите конкурентную стратегию для организации сферы культуры и искусства ( на примере)
4. Определите стратегию диверсификации для организации сферы культуры и искусства ( на примере)
5. Определите текущую стратегию, а также направления дальнейшего развития для организации сферы культуры и искусства ( на примере) .
6. Определите стратегию управления персоналом для организации сферы культуры и искусства ( на примере)
7. Определите стратегию управления финансами для организации сферы культуры и искусства ( на примере).

## **2.5 Итоговая аттестация по предмету не предусмотрена**

## **2.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.**

### **Оценивание выполнения практических заданий**

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота выполнения практического задания; 2. Своевременность выполнения задания; 3. Последовательность и рациональность выполнения задания;	Задание выполнено самостоятельно. При этом выбран правильный алгоритм решения, в отборе иллюстративного материала, логических рассуждениях и выводах нет ошибок, получен верный ответ.
Хорошо	4. Самостоятельность решения; 5. Качество иллюстративного (примерного) материала и т.д.	Задание выполнено с помощью преподавателя. При этом найден правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и приводимом иллюстративном материале (примерах) нет существенных ошибок (допущено не более двух несущественных ошибок); правильно сделан вывод.

Удовлетворительно		Задание выполнено не полностью или в общем вид, а также с помощью преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в иллюстративном материале и выводах; задание.
Неудовлетворительно		Задание не выполнено.

#### Оценивание выполнения тестов

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	1. Полнота выполнения тестовых заданий;	Выполнено 85-100 % заданий предложенного теста, в заданиях дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос
Хорошо	2. Своевременность выполнения;	Выполнено 68- 84 % заданий предложенного теста, в заданиях дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
Удовлетворительно	3. Правильность ответов на вопросы;	Выполнено 50-67 % заданий предложенного теста, в заданиях дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
Неудовлетворительно	4. Самостоятельность выполнения;	Выполнено менее 50% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).
	5. и т.д.	

#### Оценивание ответа на экзамене

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
------------------	------------	----------

Отлично	1. Полнота изложения теоретического материала; 2. Полнота и правильность решения практического задания; 3. Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий); 4. Самостоятельность ответа; 5. Культура речи;	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, продемонстрировано знание предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко анализируется соответствующий вопросу раздел дисциплины, ответы на дополнительные вопросы самостоятельны и исчерпывающи, приводятся собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, предложенные практические задания выполнены без ошибок. Контролируемые компетенции сформированы на уровне «высокий».
Хорошо	6. и т.д.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, ответ демонстрирует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность суждений, однако в ответе имеются незначительные неточности (не более двух). Дополнительные вопросы вызвали затруднения – в ответах имеются небольшие неточности. Контролируемые компетенции ... сформированы на уровне ...
Удовлетворительно		Дан ответ, свидетельствующий об общем знании материала изучаемой дисциплины, отмечается недостаточная глубина и полнота раскрытия темы, фиксируется знание основных вопросов теории, но слабо сформированы навыки анализа материала, процессов, недостаточны умения выстраивать аргументированные ответы и приводить примеры, отмечается ограниченное владение монологической речью, нарушены логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий (не более 3-4). Контролируемые компетенции ... сформированы на уровне ...

Неудовлетворительно		Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, нет ответов на дополнительные и наводящие вопросы преподавателя. Контролируемые компетенции ... сформированы на уровне ...
---------------------	--	--

### **Раздел 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение практических заданий в аудитории и домашних.;

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение дискутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Экзамен проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 30 минут. За ответ на теоретические вопросы студент может получить следующие оценки:

- отлично, за полные ответы на два вопроса и полностью выполненное задание.

- хорошо, за достаточно полные ответы на вопросы, имеющие не более двух неточностей, и полностью выполненное задание; а также за полные ответы на вопросы, но незначительные ошибки при выполнении задания (нерациональное выполнение)

- удовлетворительно, задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьёзные ошибки, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом

- неудовлетворительно, задания выполнены менее чем наполовину, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом.

По итогам практических занятий и ответов на вопросы экзамена выставляется дифференцированная оценка с учетом шкалы оценивания:

отлично – за 85-100 баллов

хорошо – за 68-84 балла

удовлетворительно – за 50 – 67 баллов

неудовлетворительно – за менее 50 баллов

Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы на образовательном портале ЭИОС

На тестирование отводится 30 минут.

Каждый вариант тестовых заданий включает 10 вопросов.

За каждый правильный ответ на вопрос дается 0,5 баллов.

Перевод баллов в оценку:

отлично – 5 баллов

хорошо – 4 балла

удовлетворительно – 3 балла

неудовлетворительно менее 3 баллов

Рубежный контроль проводится в форме тестирования.

На тестирование отводится 1 час .

Каждый вариант тестовых заданий включает 20 вопросов.

За каждый правильный ответ на вопрос дается 1 балл.

Перевод баллов в оценку:

отлично – 18-20 баллов



хорошо – 14- 17 балла

удовлетворительно –10-13 балла

неудовлетворительно менее 10 баллов

Оценочные средства по дисциплине «Стратегический менеджмент» (режим доступа – <http://mgik.ru/sveden/education/>, ФОС разработанный на кафедре и размещенный на образовательном портале ЭИОС.)

Составитель: кандидат социологических наук, доцент Устюжанина Л.В.