

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

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

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки** *38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление*

**Профиль** *Государственное и муниципальное управление в социально-  
культурной сфере*

**Квалификация (степень – бакалавр**

*(РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов.*

**Форма обучения: очная**

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины является формирование у студентов знаний об основных достижениях теории стратегического менеджмента и практических навыков, обеспечивающих развитие компетенций в сфере стратегического управления.

Задачи дисциплины:

- изучить сущность стратегического менеджмента, его основные составляющие, методологические основы анализа внутренней и внешней среды предприятия, классификацию стратегий предприятия;
- изучить методы и способы предвидения изменений в стратегических зонах хозяйствования, разработки корпоративных стратегий, стратегий бизнеса, функциональных и оперативных стратегий в условиях неопределенности и непредсказуемости изменений во внешней среде;
- освоить навыки стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды и инструменты стратегического управления, анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- овладеть навыками диагностики и разработки стратегий предприятия.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части ОПОП ВО для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» профиля «Государственное и муниципальное управление в социально-культурной сфере». Дисциплина основывается на знаниях, полученных при изучении дисциплин «Государственное и муниципальное управление», «Управление в социально-культурной сфере». Знания, полученные в процессе изучения данной дисциплины, необходимы при изучении дисциплин «Управление персоналом», «Управление проектами», «Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации социально-культурной сферы», для выполнения и защиты выпускной квалификационной работы.

### 2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

*Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:*

ПК-2 Способен анализировать состояние отраслей социально-культурной сферы, оценивать эффективность государственного, муниципального управления социально-культурной сферой, деятельности организаций социально-культурной сферы.

ПК-3. Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления социально-культурной сферой, анализировать результаты и последствия их реализации

*Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).*

Компетенция (код и наименование).	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-2 Способен анализировать состояние отраслей социально-культурной сферы, оценивать эффективность государственного, муниципального	ПК-2.1. Анализирует состояние и развитие отраслей социально – культурной сферы. ПК-2.2. Оценивает эффективность государственного, муниципального управления	<b>Знать:</b> структуру и особенности отраслей социально-культурной сферы, основные экономические и социальные показатели развития, тенденции и проблемы, количественные и качественные методы экономических исследования, статистические и социологические методы, методы исследования научно-образовательных и социально-культурных процессов системы мониторинга и оценки, методы и показатели

управления социально-культурной сферой, деятельности организаций социально-культурной сферы.	социально-культурной сферой, деятельности организаций социально-культурной сферы. ПК 2.3.Способен осуществлять подготовку аналитических, информационных и других материалов по совершенствованию системы государственного и муниципального управления социально-культурной сферой	оценки эффективности деятельности органов государственной власти, организаций социально-культурной сферы, базы данных, системы автоматизации, программное обеспечение для анализа данных.
		<b>Уметь:</b> осуществлять сбор и систематизацию экономической, статистической и социологической информации, проводить расчеты и моделирование экономических данных, выявлять тенденции, проблемы и перспективы развития отраслей и организаций социально-культурной сферы, готовить обоснованные выводы для принятия управленческих решений, определять и оперировать показателями эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, организаций (предприятий и учреждений) социально-культурной сферы, осуществлять подготовку обзоров и аналитических исследований по вопросам государственного и муниципального управления социально-культурной сферой.
		<b>Владеть навыками:</b> методикой расчета основных экономических показателей развития отраслей и организаций социально-культурной сферы; практическим применением экономико-статистических методов исследования, диагностики, моделирования и прогнозирования, методами гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ в профессиональной сфере.
ПК-3. Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления социально-культурной сферой, анализировать результаты и последствия их реализации	ПК-3.1. Способен принимать и исполнять организационно-управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления социально-культурной сферой ПК-3.2. Способен анализировать результаты и последствия принятия организационно-	<b>Знать:</b> основы государственного и муниципального управления социально-культурной сферой; основы документационного обеспечения управления; стандарты качества государственных (муниципальных) услуг, основы административного контроллинга; <b>Уметь:</b> - разрабатывать управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления социально-культурной сферой, системно анализировать ход исполнения, результаты и последствия их принятия, проводить оценку качества управленческих решений и осуществления административных процессов; выявлять отклонения и принимать

	управленческих решений, повышать эффективность административных процессов за счет стандартизации процессов, внедрения современных подходов к управлению.	корректирующие меры. <b>Владеть:</b> навыками организационной работы по контролю исполнения, проведения оценки качества и эффективности управленческих решений и технологиями осуществления административных процессов на основе должностных регламентов и административных процедур.
--	--	--

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1 Объем дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы 108 академических часов, из них контактных 34 академических часа, СРС – 47 академических часов, форма контроля – экзамен 27 часа.

##### 4.2. Структура дисциплины для очной формы обучения.

№ п / п	Раздел дисципли ны	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах./ с указанием занятий ,проводимых в нтерактивных формах				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра.- опросы, тесты и т.д., Форма промежуточной аттестации (по семестрам. – рубежный контроль, зачеты, экзамены
			Ле кц ии	Сем инар ы/п рак тич еск ие	ИК Р	СРС	
2	Тема 1. Сущность и основные составляющие стратегического менеджмента	5	2			5	Опрос, тестирование, доклады
3	Тема 2. Миссия и стратегические цели организации	5	2	2		5	Опрос, тестирование, письменные задания
4	Тема 3. Стратегический анализ факторов	5	2	2		5	Опрос, тестирование, письменные задания

	внешней и внутренней среды						
5	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и содержание	5	2	2		5	Опрос, тестирование, доклады
6	Тема 5. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании и анализ эффективности ее деятельности	5	2	2		5	Опрос, доклады, кейс-задачи
7	Тема 6. Стратегии конкуренции как основа деловой стратегии компании	5	2	2		7	Опрос, тестирование, письменные задания
8	Тема 7. Функциональные стратегии фирмы	5	2	2		5	Опрос, тестирование, доклады
	Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	5	2	2		5	Опрос, тестирование, письменные задания.
9	Тема 9. Реализация стратегии и контроль	5	2	2		5	Опрос, доклады.
			18	16		47	Экзамен (27 часов контроль.

### *Содержание дисциплины*

#### **Тема 1. Сущность и основные составляющие стратегического менеджмента**

Сущность стратегического менеджмента. История возникновения стратегического менеджмента. Составляющие стратегического менеджмента: видение, сфера бизнеса, миссия, стратегия, программы и планы. Виды стратегического управления. Стратегия как эффективная деловая концепция достижения реального конкурентного преимущества. Задачи стратегического менеджмента. Критерии достижения целей и задач. Принципы стратегического менеджмента. Функции стратегического менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, принятие стратегических решений.

#### **Тема 2. Миссия и стратегические цели организации**

Стратегическое видение и миссия предприятия. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии. Цели организации, структура целей. Требования к целям. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.

### **Тема 3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды**

Внешняя и внутренняя среда управления. Пять сил конкуренции в отрасли по модели М.Портера. Факторы влияния на интенсивность конкуренции в отрасли. Барьеры, препятствующие выходу новых фирм на рынок отрасли. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования. STEP - и SWOT – анализы среды.

Стратегический анализ факторов внутренней среды Факторы внутренней среды и их оценка. Стратегический потенциал организации. Сравнительная оценка издержек и выбор конкурентоспособной стратегии снижения издержек. Методы оценки силы конкурентной позиции фирмы. Основные стратегические проблемы фирмы. Цель и этапы ситуационного анализа. Стратегический стоимостной анализ.

### **Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и содержание**

Классификации стратегий. Корпоративная стратегия компании. Деловая стратегия или бизнес-стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Соотношение и взаимосвязь корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий. Базовые стратегии. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегия поведения в конкурентной среде. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Сущность и принципы стратегического партнерства.

### **Тема 5. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании и анализ эффективности ее деятельности**

Стратегия диверсификации: вхождение в новую отрасль. Корпоративный портфель. Стратегия усиления позиций диверсифицированной компании: свертывание и ликвидация бизнеса; реструктуризация портфеля; транснациональная диверсификация. Комбинированные стратегии диверсификации. Матричный анализ хозяйственного портфеля корпорации: матрица «рост/доля рынка» Бостонской консультационной группы (БКГ); матрица «привлекательность отрасли/конкурентная позиция» консультационной компании МакКинзи; матрица жизненного цикла отрасли; матрица Игоря Ансоффа (описание возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка). Последовательность действий по выполнению комплексного стратегического анализа диверсифицированной компании. Выбор стратегических решений.

### **Тема 6. Стратегии конкуренции как основа деловой стратегии компании**

Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции. Пять основных конкурентных стратегий и их отличительные черты. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегии дифференциации. Основные типы наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Стратегии защиты конкурентного преимущества. Вертикальная интеграция. Стратегия первопроходца.

### **Тема 7. Функциональные стратегии фирм**

Маркетинговые стратегии фирм: особенности, содержание, виды и формирование. Последовательность этапов формирования маркетинговой стратегии. Стратегическое партнерство с потребителями: система CRM. Стратегия управления персоналом. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Стратегия научно-технического развития и технической политики организации. Стратегия инноваций. Стратегия ресурсосбережения. Стратегия повышения качества.

### **Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор**

Понятие и типы стратегических альтернатив. Метод сильных и слабых сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы. Субъективные методы. Бенчмаркинг. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Конкурентный стратегический подход. Стратегический подход на основе разработки сценариев. Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе мозгового штурма. Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы». Анализ эффективности вероятных портфельных стратегий.

## Тема 9. Реализация стратегии и контроль

Составляющие процесса реализации стратегии. Планирование реализации стратегии. Организация стратегического управления. Мотивация персонала на осуществление стратегии. Создание и/или усиление главных достоинств фирмы. Поддерживающие стратегию процедуры. Информационно-справочные системы поддержки стратегических решений. Корпоративная культура фирмы. Стратегический контроль: критерии и показатели оценки. Типы систем контроля реализации стратегии: рыночный, по выходу, бюрократический, со стороны коллектива. Стратегический контроллинг. Корректировка стратегии.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1	2	3	4
1	Тема 1. Сущность и основные составляющие стратегического менеджмента	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Тестирование Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
2	Тема 2. Миссия и стратегические цели организации	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция- презентация Практическое задание, Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
3	Тема 3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Практическое задание Тестирование, доклады, презентации Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и содержание	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция- презентация Практическое задание, Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
	Тема 5. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании и анализ эффективности ее деятельности	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Практическое задание Тестирование, доклады, презентации Консультирование Консультирование и проверка

			домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
	Тема 6. Стратегии конкуренции как основа деловой стратегии компании	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция- презентация Практическое задание, Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
	Тема 7. Функциональные стратегии фирмы	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Практическое задание Тестирование, доклады, презентации Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
	Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция- презентация Практическое задание, Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
	Тема 9. Реализация стратегии и контроль	Лекция. Практическое занятие. Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Практическое задание Тестирование, доклады, презентации Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль выполнения заданий (контроль формирования компетенций. осуществляется регулярно, начиная с первой недели семестра (входящий контроль.. Контроль и оценивание выполнения письменных заданий осуществляется на неделе семестра. Текущий контроль освоения отдельных разделов дисциплины осуществляется при помощи выполнения практических заданий, устного опроса, тестового материала, ситуационного анализа, решения кейс-задач и др.. Система текущего контроля успеваемости служит не только оценке уровня компетентностной подготовки обучающегося и способствует в дальнейшем наиболее качественному и объективному оцениванию его в ходе промежуточной аттестации, но и самооценке обучающегося, стимулируя его усилия. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в 5 семестре.

### 6.1. Система оценивания

Форма контроля	Компетенция	Оценка
----------------	-------------	--------



Текущий контроль:		
- опрос	ПК-2, ПК-3	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
-тестирование	ПК-2 ПК-3;	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
- доклады, презентации	ПК-2, ПК-3	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
кейс-задачи	ПК-3	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
практические задания	ПК-3	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
Промежуточная аттестация (экзамен.)	ПК-2, ПК-3	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно

## 6.2. Критерии оценки результатов по дисциплине

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если компетенции, закрепленные за дисциплиной, сформированы (по индикаторам/ результатам обучения в формате знать-уметь-владеть. в полном объеме на уровне «высокий», и обучающийся демонстрирует как результат обучения следующие знания, умения и навыки: обучающийся глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, продемонстрировал это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет сочетать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «хороший».</p>
«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «достаточный».</p>
«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

**6.3. Оценочные средства (материалы для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине)**

**ПК 2, ПК-3**

### **Вопросы для устного опроса**

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху;
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
4. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
5. 1960-е годы. К, Эндрюс. Ф. Селзник. А. Чандлер. Научный вклад. Недостатки теории;
6. 1970-е годы. Школа «стратегического планирования»: суть концепции, основные идеи, И. Ансофф. Дж. Стейнер. Научный вклад. Критика школы;
7. 1980-1990-е годы. Школа рыночного позиционирования. М. Портер, достоинства и недостатки теории;
8. Школа предпринимательства: Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, Г. Минцберг.
9. Классификация целей по периоду установления, по качественному признаку, по функциональному признаку;
10. Стратегические и тактические цели, операциональные цели, задачи.
11. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении;
12. Процесс (этапы) стратегического управления организацией.
13. Исследование и классификация стратегий организации.
14. Стратегический анализ внешней среды фирмы;
15. Стратегический анализ внутренней среды фирмы;
16. Анализ конкурентного преимущества фирмы. Прогнозирование внешней среды фирмы.
17. Центры ответственности и принятия решений.
18. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
19. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации.
20. Маркетинговые стратегии организации
21. Анализ факторов, формирующих стратегию.
22. Разработка стратегического плана фирмы
23. Стратегия и конкурентное преимущество.
24. Разработка стратегии развития региона.
25. Разработка бизнес-плана фирмы.
26. Разработка стратегического плана фирмы.
27. Разработка деловой стратегии фирмы (стратегии бизнеса, конкурентной стратегии).
28. Финансовая стратегия организации.
29. Товарная стратегия фирмы.
30. Разработка бизнес-плана фирмы.
31. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
32. Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией
34. Проектирование систем управления;

### **Темы докладов и рефератов**

#### **ПК – 2**

1. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
2. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
3. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.
4. Анализ конкурентного преимущества фирмы.
5. Прогнозирование внешней среды фирмы.
6. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.

7. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации.
8. Анализ факторов, формирующих стратегию экономической безопасности.
9. Сравнительный анализ разных стратегий обеспечения экономической безопасности фирмы.
10. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли

### **Темы докладов с презентацией в PowerPoint**

#### **ПК-3**

1. Современные методы стратегического анализа
2. Проблемы стратегического управления в Российской Федерации
3. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры
4. Специфика разработки и реализации инновационных стратегий
5. Вовлечение персонала в процесс стратегических преобразований

### **Перечень тестовых заданий для текущего контроля знаний**

#### **Задания с выбором одного правильного ответа**

##### **ПК -2**

#### **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. 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

#### **7 - 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

**8. 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

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

а. Стратегия отличительного имиджа

б. Стратегия специализации

+ в. Стратегия активной обороны

**10. 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

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

+ а. Инвестиционный план

б. Финансовый план

в. Маркетинговый план

РЕКЛАМА

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

а. Отношения собственности

+ б. Единое управление

в. Общность финансов

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

+ а. Стратегия лидерства по ценам

б. Стратегия инноваций

в. Стратегия дифференциации сервиса

**14. 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

**15. 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»

**16. 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

**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. Стратегия определяет:**

+ а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений

б. Сознательность управления фирмой

в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

**19. 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

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

а. Перспективный сегмент рынка

б. Свободная экономическая зона

+ в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

## Задания на установление соответствия

### ПК -2

**Задание 1:** Установите соответствие между симптомами и типами стратегических проблем

Симптом	Тип стратегической проблемы
А) Падение доли рынка при росте отрасли	1) Проблема конкурентного позиционирования
Б) Рост издержек выше среднеотраслевых	2) Проблема операционной эффективности
В) Массовый уход ключевых специалистов	3) Проблема организационных компетенций
Г) Ухудшение репутации бренда	4) Проблема имиджа и ценностного предложения

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4
А	Б	В	Г

**Задание 2:** Установите соответствие между уровнями стратегии и ключевыми вопросами.

Уровень стратегии	Вопрос
А) Корпоративный	1) Как распределять ресурсы между бизнес-единицами?
Б) Бизнес-уровень	2) Как выигрывать на выбранном рынке?
В) Функциональный	3) Как маркетинг/HR/IT поддержат бизнес-стратегию?
Г) Операционный	4) Как оптимально выполнять ежедневные процессы?

1	2	3	4
А	Б	В	Г

**Задание 3:** Установите соответствие между инструментами анализа и объектом оценки.

Инструмент	Объект
------------	--------

А) PESTEL				1) Макро-среда
Б) Пять сил Портера				2) Отраслевая конкуренция
В) VRIO				3) Внутренние ресурсы
Г) Матрица BCG				4) Портфель бизнес-единиц
1	2	3	4	
А	Б	В	Г	

**Задание 4:** Установите соответствие между буквами SMART и их смыслом.:

<b>Критерий</b>	<b>Значение</b>
<b>А) Specific</b>	1) Конкретная формулировка
<b>Б) Measurable</b>	2) Поддаётся количественной оценке
<b>В) Achievable</b>	3) Реалистична с учётом ресурсов
<b>Г) Relevant</b>	4) Соотносится со стратегией
<b>Д) Time-bound</b>	5) Имеет чёткий дедлайн

1	2	3	4	5
А	Б	В	Г	Д

### ПК-3

**Задание 5:** Установите соответствие между маркетинговыми ориентациями и их фокусами:

<b>Ориентация</b>	<b>Фокус</b>
<b>А) На продукт</b>	1) Превосходство технических характеристик
<b>Б) На рынок</b>	2) Поиск незанятых сегментов
<b>В) На конкурента</b>	3) Противодействие действиям соперников
<b>Г) На клиента</b>	4) Индивидуальные потребности и ценность

1	2	3	4
А	Б	В	Г

**Задание 6:** Установите соответствие между производственными стратегиями и источниками конкурентного преимущества:

<b>Стратегия</b>	<b>Источник преимущества</b>
<b>А) Гибкость (Agile)</b>	1) Быстрое переключение на новые продукты/объёмы
<b>Б) Масштаб (Mass production)</b>	2) Низкая себестоимость через объём
<b>В) Мастерство (Craftsmanship)</b>	3) Уникальное качество при малых партиях
<b>Г) Массовая кастомизация</b>	4) Стандартизированные модули под индивидуальный заказ

1	2	3	4
А	Б	В	Г

**Задание 7** Установите соответствие между режимами входа и их характеристиками

Режим входа	Контроль/риск
А) Прямой экспорт	1) Низкий контроль, минимальный риск
Б) Лицензирование	2) Низкий контроль, доход в форме роялти
В) Совместное предприятие	3) Средний контроль, разделённый риск
Г) Дочерняя компания (Greenfield)	4) Высокий контроль и инвестиции

1	2	3	4
А	Б	В	Г

**Задание 8:** Установите соответствие между категориями ресурсов и примерами:

Категория	Пример
А) Материальные	1) Производственные площади
Б) Финансовые	2) Кредитная линия
В) Человеческие	3) Компетенции инженеров
Г) Репутационные	4) Имидж бренда
Д) Организационные	5) Система регламентов и ИТ-платформа

1	2	3	4	5
А	Б	В	Г	Д

## Задания на установление последовательности

### ПК -2

**Задание 1:** Определите правильный порядок диагностики стратегической проблемы предприятия:

- А) Определение ключевых заинтересованных сторон
- Б) Формулировка проблемы в стратегических терминах
- В) Сбор и систематизация данных о внешней среде
- Г) Анализ первопричин (root-cause)
- Д) Оценка влияния проблемы на достижение целей

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

В	А	Г	Д	Б
---	---	---	---	---

**Задание 2:** Определите порядок построения сценариев развития внешней среды на основе PESTEL-анализа:

- А) Идентификация ключевых драйверов изменений



- Б) Оценка неопределённости и влияния драйверов
- В) Формирование базового, оптимистичного и пессимистичного сценариев
- Г) Определение стратегических «сигналов-маячков»
- Д) Разработка стратегических вариантов для каждого сценария

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

А	Б	В	Г	Д
---	---	---	---	---

**Задание 3:** Определите порядок применения инструмента SWOT при ситуационном анализе:

- А) Анализ внешних угроз
- Б) Разработка стратегических альтернатив
- В) Сбор данных о внутренней среде
- Г) Построение матрицы SWOT
- Д) Оценка возможностей среды

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

В	А	Д	Г	Б
---	---	---	---	---

#### ПК -4

**Задание 4:** Расположите этапы классического стратегического цикла в правильной последовательности:

- А) Реализация стратегии
- Б) Контроль и корректировка
- В) Стратегический анализ
- Г) Формулирование стратегии

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

В	Г	А	Б
---	---	---	---

**Задание 5:** Расставьте элементы иерархии целей предприятия в порядке их разработки:

- А) Миссия
- Б) Функциональные цели подразделений
- В) Видение
- Г) Корпоративные стратегические цели
- Д) Операционные планы

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

В	А	Г	Б	Д
---	---	---	---	---

**Задание 6:** Определите последовательность вывода нового продукта на мировой рынок:

- А) Глобальное позиционирование и единое ценностное предложение
- Б) Выбор пилотных регионов запуска
- В) Локализация маркетинговых сообщений и каналов
- Г) Формирование глобальной цепочки поставок

Д) Пост-пилотный масштабный развёртыв

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

А	Г	Б	В	Д
---	---	---	---	---

**Задание 7:** Определите последовательность действий по приведению организационной структуры в соответствие с новой стратегией предприятия:

- А) Выявление стратегических приоритетов
- Б) Диагностика текущей структуры
- В) Определение несоответствий («структурный разрыв»)
- Г) Разработка нового организационного дизайна
- Д) Реализация изменений и управление сопротивлением

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

А	Б	В	Г	Д
---	---	---	---	---

**Открытые задания с развернутым ответом**  
**ПК -2**

**Задание 1:** Что такое *стратегическая проблема* организации?

Поле для ответа:

**Задание 2:** Как компания может быстро диагностировать стратегическую проблему без масштабного аудита?

Поле для ответа:

**ПК -3**

**Задание 3:** В чём основное отличие *корпоративной* стратегии от *бизнес-стратегии*?

Поле для ответа:

**Задание 4:** Сколько этапов включает классический стратегический цикл предприятия?

Поле для ответа:

**Задание 5:** Почему ценностно-ориентированное ценообразование (value-based pricing) повышает маржу компании?

Поле для ответа:

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Если КРІ отклоняются от целевых значений и тенденция сохраняется, компания рискует потерять долю рынка, маржу или репутацию. Это сигнал для коррекции стратегии.

2	Variance-анализ уже встроен в отчётный контур, не требует дополнительных данных и показывает, где результаты уходят за пределы допуска (threshold).
3	Корпоративное руководство решает «в какие отрасли входить/выходить», бизнес-единица — «как побеждать в заданной отрасли (издержки, дифференциация, фокус)».
4	Каждый этап логически переходит в следующий, создавая непрерывный петлевой процесс управления.
5	Метод захватывает потребительскую ренту, позволяя удерживать premium price даже при росте издержек.

### Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора

#### ПК -2

**Задание 1:** Какой из перечисленных признаков первым сигнализирует руководству о стратегической проблеме, требующей пересмотра конкурентного позиционирования?

Выберите один правильный ответ:

- А) Одновременный рост выручки и издержек
- Б) Падение доли рынка при росте отрасли
- В) Снижение текучести персонала
- Г) Увеличение рекламного бюджета

Ответ:

**Обоснование:**

**Задание 2** Какой базовый подход к формулированию стратегии описывает Майкл Портер?

Выберите один правильный ответ:

- А) 5 уровней лидерства
- Б) Матрица «рост–доля»
- В) Стратегии конкурентного преимущества
- Г) Теория ресурсов и компетенций

Ответ:

**Обоснование:**

**Задание 3:** Какой показатель стратегического маркетинга напрямую измеряет лояльность клиентов?

Выберите один правильный ответ:

- А) ROMI (возврат на маркетинговые инвестиции)
- Б) NPS (индекс готовности рекомендовать)
- В) CPA (стоимость привлечения)
- Г) Market Share Growth (прирост доли рынка)

Ответ:

**Обоснование:**

**Задание 4:** Какой параметр в модели пяти сил Портера отражает угрозу появления взаимозаменяемых товаров?

Выберите один правильный ответ:

- А) Сила поставщиков
- Б) Сила покупателей
- В) Угроза новых входящих
- Г) Угроза товаров-заменителей

Ответ:

**Обоснование:**

### ПК -3

**Задание 5:** Какой из перечисленных ресурсов согласно VRIO-рамке обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Лёгко копируемая технология
- Б) Высокая узнаваемость бренда с уникальной историей
- В) Доступ к общедоступному сырьёвому рынку
- Г) Стандартное программное обеспечение

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Задание 6:** Какой элемент карты стратегии BSC напрямую иллюстрирует причинно-следственную связь между инвестициями в обучение и финансовыми результатами?:

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) KPI «оборачиваемость запасов»
- Б) Визуальная стрелка от перспективы «обучение» к «внутренние процессы»
- В) Гистограмма распределения затрат
- Г) Финансовый отчёт о прибылях и убытках

Ответ: Обоснование:

**Задание 7:** Какой подход к управлению сопротивлением изменениям фокусируется на создании внутреннего «дискомфорта статус-кво» через данные и факты?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Коучинг лидеров
- Б) Коммуникационная кампания успехов
- В) «Burning Platform»
- Г) Материальное стимулирование

**Ответ:**

**Обоснование:**

### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	При росте ёмкости отрасли абсолютные продажи могут

		даже увеличиваться, но относительный показатель (доля) падает, указывая на слабость ценностного предложения или маркетинговых усилий.
2	В	Модель объясняет, что, чтобы получить экономически обоснованную рентабельность, фирма должна выбрать один из устойчивых способов обойти конкурентов по стоимости или ценности.
3	Б	Индикатор сегментирует респондентов на промоутеров, нейтралов и критиков, что позволяет количественно связать лояльность с будущими денежными потоками.
4	Г	Чем выше доступность и привлекательность заменителя, тем ниже потолок цены и рентабельности существующих товаров.
5	Б	Уникальная история повышает барьер имитации, создавая ценность для клиентов и позволяя фирме удерживать премиальные цены.
6	Б	Графическая связь подчёркивает логику инвестиции → процесс → клиент → финансы.
7	В	Формируется ощущение срочности на основе реальных угроз (финансовых, рыночных), что снижает сопротивление.

## Практические задания

### ПК-3

#### Задание 1.

Постройте модель дерева целей организации, взяв за основу любой критерий группировки целей, который вы считаете наиболее приемлемым для решения проблемы формулирования стратегии организации, например содержание целей, организационную стратегию, функциональные подсистемы. Результат представьте в виде рисунка или таблицы, выделив столбцы целей разного уровня.

#### Задание 2.

Заполните таблицу 3, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица 3

Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии
Парикмахерская	Мы делаем женщин красивыми
Туристическое агентство	
Ювелирно-художественная фирма	
Детский театр	
Инвестиционная компания в индустрии развлечений	
Журнал «Артист»	
Центральная библиотека	
Выставочный центр	
Государственный комитет по статистике	
Религиозное общество	

ООО «Платета музыки»	
----------------------	--

### Задание 3.

Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям: туроператор; киноконцерн; магазин музыкальных инструментов; торгово-развлекательный центр, аквапарк.

Построить матрицу БКГ и разработать стратегии для каждого продукта. Портфель видов деятельности изготовления музыкальной аппаратуры включает пять стратегических бизнес единиц. Данные о продажах продуктов и их конкурентов приведены в таблице.

Таблица

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Продукт	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	продажи трех главных	Темп роста рынка, %
A B C D	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
E	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

### Задание 4.

Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов: СМИ, сотовая связь, услуги музеев, туристические услуги, выставочные залы, праздники, обучение иностранным языкам, иммерсивные шоу.

**Задание 5.** Для выхода на новый рынок привлечения новых групп потребителей компания по производству электроники решила производить более качественные чайники, чем у конкурентов. Для этого потребовалось внедрение новой технологии. Сформулируйте миссию данной компании. **Задание 2.** Предприятие оказалось в ситуации, когда ему срочно необходимы денежные средства, и руководством принято продать часть своей доли на рынке конкурентам. Определите тип стратегии фирмы.

**Задание 6.** ООО «Профф-Пресс» — информационная компания, деятельность которой связана с оказанием типографских услуг: изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции. Определите особенности формулировки миссии и приведите возможный вариант миссии.

**Задание 7.** На примере любого из негосударственных предприятий региона выделить основные особенности и описать их влияние на процесс разработки их функциональных стратегий.

**Задание 8.** Проанализируйте представленную миссию компаний на соответствие предъявляемым требованиям: «Способствовать непрерывному развитию экономики региона, совершенствованию социальной сферы и благополучию её жителей, быть в первых рядах

предприятий, обеспечивающих прогресс региона и России - это и есть миссия ООО “ТЕНЕРИФ”.

**Задание 9.** Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации. Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

### **Кейс-задачи ПК-3**

#### **Информация для кейс-задачи 1:**

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность.

**Задание:** Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия

**Информация для кейс-задачи 2:** В антикафе ООО — «Циферблат» определены краткосрочные цели, которые можно определить следующим образом: - увеличение доли рынка на 2 %; - повышение объемов продаж на 10 %; - увеличение темпов роста прибыли на 12 %; - увеличение доли собственного капитала на 10 %. - выход на новые рынки сбыта; - повышение качества производимой продукции; - сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до 5 дней.

**Задание:** предложите варианты долгосрочных целей фирмы с учетом возможного усиления конкуренции. Используя метод дерева целей, постройте вариант дерева для цели по увеличению объемов продаж, при этом учитывая перечень работ всех подразделений.

#### **Кейс «Как привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов в турагентство?»**

Туристическая компания «Т» существует на рынке 3 года и имеет лицензию на туроператорскую деятельность.

Генеральный директор фирмы - ее владелец, работающий на туристическом рынке более 10 лет и являющийся признанным авторитетом в отрасли.

Фирма специализируется на: индивидуальных путешествиях; деловом туризме (бизнес туризме); лечении за рубежом.

Помимо этого осуществляется продажа авиабилетов и групповых туров.

Специализации по странам нет (это объясняется организацией индивидуальных туров, где клиенту предоставляются туры в любом направлении и дополнительные услуги - от сопровождения до аренды яхт и островов).

Офис продаж - один, расположен удобно, в центре Москвы. Штат небольшой, но очень профессиональный.

Основным преимуществом являются:

- индивидуальный подход к каждому клиенту, который невозможен в крупных компаниях;
- профессионализм и наработанные связи.

Конкуренция на туристическом рынке высока, зачастую предложение превышает спрос. Лучше всего себя чувствуют фирмы, занимающиеся недорогими массовыми

направлениями. Индивидуальным туризмом занимаются всего несколько фирм, но их преимущество в том, что они вышли на рынок лет на 5 раньше и успели наработать клиентскую базу. Деловой туризм является перспективным направлением. Услуги по лечению за рубежом на российском рынке практически неразвиты.

Особенности рекламы в отрасли:

- популярная и наиболее эффективная рекламная площадка - еженедельник «Туризм и Отдых» (разделен на разделы по странам, поэтому рекламировать универсального туроператора в каждом разделе - дорого);
- многие небольшие турфирмы размещают контекстную рекламу в поисковиках;
- в среднем турфирма тратит на рекламу в месяц до \$1 тыс. Рекламная политика турфирмы «Т»:
- до 90% затрат приходится на контекстную рекламу;
  - акцент - на продвижение компании в сети интернет (оптимизация и модернизация сайта и т.п.);
- рекламный бюджет - до \$5 тыс. в месяц;
  - фирма планирует разместить яркую наружную рекламу (нужно учитывать, что вокруг офиса располагается порядка 10 других туристических фирм); фирма готова рассмотреть варианты кросс-акций с предприятиями других отраслей.

В настоящее время достаточно большая часть клиентов, обращающихся в компанию, ищут дешевые туры и направления. Турфирма «Т» хочет довести долю VIP-клиентов минимум до 70% и активно развивать направление делового туризма. При этом резко отказаться от клиентов среднего достатка компания не готова, так как рискует остаться без прибыли (пусть и небольшой, но гарантированной). Рекламный бюджет желательно оставить на прежнем уровне. Компания готова рассмотреть такой метод продвижения как PR, сарафанное радио и вирусный маркетинг.

**Вопросы и задания к кейсу:** Как без высоких капиталовложений поднять доверие и привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов?

### **Вопросы к экзамену в 5 семестре**

1. Определение стратегического менеджмента, цели и задачи
2. Участники стратегического менеджмента, их роли и функции
3. Основные этапы базовой модели стратегического менеджмента
4. Основные теории стратегического менеджмента и их представители: критическая оценка
5. Пирамида стратегий монопрофильной и диверсифицированной компании
6. Стратегическое видение и бизнес-миссия: предназначение, роль в целеполагании
7. Формулирование цели с использованием принципа SMART
8. Факторы макросреды, их роль в стратегическом анализе
9. Факторы внутренней среды, их роль в стратегическом анализе
10. Этапы анализа ситуации в отрасли и конкуренции.
11. Характеристика основных экономических показателей отрасли
12. Модель пяти сил конкуренции, общая характеристика
13. Отраслевая конкуренция: методы оценки, факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы
14. Анализ взаимоотношений с клиентами: источники силы клиента, область давления на компанию
15. Анализ взаимоотношений с поставщиками: источники силы поставщика, область давления на компанию
16. Воздействие новых конкурентов: факторы воздействия, входные и выходные барьеры
17. Влияние товаров-субститутов: область давления, возможные меры противодействия
18. Структура и характеристика отраслевых КФУ, их роль в конкурентном анализе



19. Устойчивое конкурентное преимущество: понятие, основные критерии
20. Анализ интересов групп влияния («stakeholders»)
21. Структура корневых компетенций
22. SWOT- анализ как метод сценарного планирования
23. Анализ текущего положения компании на этапах кривой жизненного цикла бизнеса
24. Роль матрицы стратегий И. Ансоффа в формировании корпоративной стратегии
25. Классификация базовых (корпоративных) стратегий
26. Стратегии концентрированного роста: виды, основные характеристики
27. Стратегии диверсифицированного роста: виды, основные характеристики
28. Стратегии интегрированного роста: виды, основные характеристики
29. Стратегии сокращения и комбинированные стратегии
30. SPACE-методика как инструмент обоснования стратегических альтернатив
31. Портфельные модели диверсифицированных компаний: DE/McKinsey
32. Портфельные модели диверсифицированных компаний: ADL
33. Портфельные модели диверсифицированных компаний: Hofer/Shendel и Shell
34. Критерии выделения бизнес-единиц компании
35. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам: основные характеристики, условия ее реализации
36. Конкурентная стратегия широкой дифференциации: основные характеристики, условия ее реализации
37. Конкурентные стратегии фокусирования: основные характеристики, условия ее реализации
38. Конкурентная стратегия оптимальных издержек: особенности, факторы ее определяющие
39. «Цепочка ценностей» М. Портера: структура, методы разработки
40. Особенности разработки «цепочки ценностей» для стратегии лидерства по издержкам
41. Особенности разработки «цепочки ценностей» для стратегии широкой дифференциации
42. Классификация функциональных стратегий и их роль в реализации корпоративной стратегии
43. Классификация операционных стратегий и их роль в реализации стратегии более высокого уровня
44. Классификация методов реализации стратегии, сравнительная характеристика
45. Развитие за счет внутренних ресурсов: мотивы и проблемы
46. Слияния и поглощения как метод реализации стратегии: мотивы и проблемы
47. Стратегические альянсы: классификация, мотивы и проблемы
48. Методы изъятия капиталовложений
49. Цели и задачи стратегического контроля
50. Этапы стратегического контроля и их характеристика

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Список литературы и источников**

#### **Основная:**

1. *Абрамов, В. С.* Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568046>
2. *Голубков, Е. П.* Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560127>

#### **Дополнительная:**

1.Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581850>

2.Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580479>

3.Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560853>

4.Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244>

#### Доступ в ЭБС:

ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ».

ООО «Издательство Лань».

ООО «Центральный коллектор библиотек «БИБКОМ».

## 8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 8.1. Планы семинарских/ практических занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Итого часов на	ВИД РАБОТЫ
1	Тема 1. Сущность и основные составляющие стратегического менеджмента		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пять задач стратегического управления.</li> <li>2. Определение видения и миссии.</li> <li>3. Установка целей.</li> <li>4. Разработка стратегии, стратегии корпорации.</li> <li>5. Реализация, исполнение и оценка результатов стратегии.</li> <li>6. Характеристика процесса стратегического управления организацией</li> </ol>
2	Тема 2. Миссия и стратегические цели организации		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение миссии.</li> <li>2. Установка долгосрочных и краткосрочных целей.</li> <li>3. Стратегия корпорации.</li> <li>4. Личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы руководителей.</li> </ol>

			<p>5. Влияние системы ценностей и культуры на стратегию.</p> <p>6. Привязка стратегии к этике</p> <p><i>Практические задания</i></p>
3	Тема 3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка текущей стратегии.</li> <li>2. Проведение ССВУ - анализа. Определение сильных и слабых сторон.</li> <li>3. Определение возможностей и опасностей.</li> <li>4. Оценка позиции компании по уровню издержек производства относительно конкурентов.</li> <li>5. Определение круга стратегических вопросов и проблем, встающих перед компанией.</li> <li>6. Этапы ситуативного анализа</li> </ol> <p><i>Практические задания</i></p>
4	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и содержание		<p><b>Практические задания:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Классификации стратегий.</li> <li>2.Корпоративная стратегия компании.</li> <li>3.Деловая стратегия или бизнес-стратегия.</li> <li>4.Функциональная стратегия.</li> <li>5.Операционная стратегия</li> </ol>
5	Тема 5. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании и анализ эффективности ее деятельности		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация корпоративных стратегий: I группа: стратегии концентрированного роста, II группа - стратегии интегрированного роста, III группа - стратегии диверсифицированного роста, IV группа - стратегии сокращения.</li> </ol>
6	Тема 6. Стратегии конкуренции как основа деловой стратегии компании		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Базовые стратегии конкуренции: стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования на издержках или дифференциации.</li> </ol> <p><i>Практические задания</i></p>
7	Тема 7. Функциональные стратегии фирмы		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Классификация стратегий ценообразования.</li> <li>2.Выбор стратегии обновления ресурсов.</li> <li>3.Инвестиционная стратегия как система.</li> <li>4.Управление портфелем инвестиционных проектов</li> <li>5.Виды инновационных стратегий.</li> </ol>
8	Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Предназначение портфельного анализа. 2.Процесс портфельного анализа.</li> <li>3.Матрицы портфельного анализа: матрица BKG, матрица McKincey-General Electric, матрица Arthur D. Little (ADL/ LC), матрица Ансоффа, трехмерная схема Абеля.</li> </ol>

			4. Их сущность, области применения и возможные решения, принимаемые на их основе. <i>Практические задания</i>
9	Тема 9. Реализация стратегии и контроль		<b>Вопросы для обсуждения</b> 1. Выбор стратегии. 2. Ключевые факторы выбора стратегии. 3. Оценка выбранной стратегии. 4. Стадии выполнения стратегии. 5. Области проведения стратегических изменений. 6. Проблемы проведения стратегических изменений. 7. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии. 8. Стратегическое планирование и контроль.

#### *Рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям*

Лекции являются основным видом учебных занятий в высшем учебном заведении. В ходе лекционного курса проводится изложение современных научных взглядов и освещение основных проблем изучаемой области знаний. Значительную часть теоретических знаний студент должен получать самостоятельно из рекомендованных основных и дополнительных информационных источников (учебников, Интернет-ресурсов, электронной образовательной среды университета).

В тетради для конспектов лекций должны быть поля, где в процессе конспектирования делаются необходимые пометки. В конспектах рекомендуется применять сокращения слов, что ускоряет запись. Вопросы, возникшие в ходе лекций, рекомендуется делать на полях и после окончания лекции обратиться за разъяснениями к преподавателю.

После окончания лекции рекомендуется перечитать записи, внести поправки и дополнения на полях. Конспекты лекций рекомендуется использовать при подготовке к практическим занятиям (лабораторным работам, семинарам), экзамену/зачету, контрольным тестам, коллоквиумам, при выполнении самостоятельных заданий.

#### *Рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Для подготовки к практическим занятиям необходимо заранее ознакомиться с перечнем вопросов, которые будут рассмотрены на занятии, рекомендуемой основной и дополнительной литературы, содержанием рекомендованных Интернет-ресурсов. Необходимо прочитать соответствующие разделы из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем, выделить основные понятия и процессы, их закономерности и движущие силы и взаимные связи. При подготовке к занятию не нужно заучивать учебный материал. На практических занятиях нужно выяснять у преподавателя ответы на интересующие или затруднительные вопросы, высказывать и аргументировать свое мнение.

Практические занятия по дисциплине призваны обеспечить развитие творческого мышления студентов, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условиях.

Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивания своей точки зрения, демонстрации достигнутого уровня теоретической подготовки. Другие частные цели и задачи, которые ставит преподаватель перед практическими занятиями, - повторение и закрепление знаний, контроль – должны быть подчинены этой главной цели.

Практические занятия являются гибкой формой обучения, предполагающей наряду с направляющей ролью преподавателя интенсивную самостоятельную работу студентов. Практическое занятие связано со всеми видами учебной работы, и, прежде всего с

лекционным преподаванием и самостоятельными знаниями студентов. Поэтому эффективность его во многом зависит от качества лекций и самоподготовки студентов.

С целью производства оперативного и промежуточного контроля знаний студентов возможно проведение контрольных опросов и тестов.

#### *Рекомендации по организации самостоятельной работы*

Самостоятельная работа включает изучение учебной литературы, поиск информации в сети Интернет, подготовку к практическим занятиям, экзамену, выполнение домашних практических заданий (рефератов, докладов, презентаций, оформление отчетов по практическим заданиям, изучение теоретического материала, вынесенного на самостоятельное изучение и т.д.).

#### *Методические рекомендации к подготовке докладов*

Изучение курса предусматривает участие студентов в научно-исследовательской работе, включая подготовку сообщений, докладов, рефератов. Тему работы студент определяет самостоятельно, посоветовавшись с преподавателем. Примерные темы работ приводятся в качестве приложений к планам семинарских.

Выполнение работы требует: тщательного анализа нормативно-правовой базы, регламентирующей процессы развития региона; широкого использования статистического материала, монографий, статей из экономических журналов; знания и самостоятельной оценки фактических данных; умения собирать и обрабатывать статистические данные, характеризующие развитие региона; владения навыками выявления тенденций в развитии социально-экономических процессов; максимальной самостоятельности и творчества.

При оформлении работы на титульном листе указывается название вуза, факультета, кафедры; курс, фамилия, имя, отчество автора работы и научного руководителя; тема работы, место и год её защиты.

Во введении обосновывается актуальность, формулируются задачи и цели исследования. В заключении излагаются выводы и предложения автора. В основной части работы аргументированно, логично и последовательно раскрываются содержание темы, основные её теоретические и практические проблемы.

Каждый раздел работы начинается с названия. В тексте обязательны ссылки на источники. При этом указывается автор, название работы, место и год издания, страница

В конце работы составляется список использованной литературы. Вначале указываются государственные документы, законодательные акты, статистические сборники. Названия всех других источников располагаются по алфавиту фамилий их авторов или названий сборников.

Защита работы происходит на семинарском занятии, на научной конференции либо в другой форме. При этом в краткой форме (7 – 15 минут) излагаются основные положения работы и выводы автора.

Лучшие научные работы студентов могут быть рекомендованы для участия в институтском конкурсе научных студенческих работ, в факультетской или межвузовской научной конференции, а также для участия во Всероссийском конкурсе студенческих научных работ.

#### *Методические указания к выполнению тестовых заданий*

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного

эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;

- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;

- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;

- возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового. Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

#### **Виды тестовых заданий**

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);

- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);

- ТЗ на установление правильной последовательности;

- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

#### Закрытое тестовое задание

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуется пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

#### Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

#### Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

#### Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

### Требования к тестовым заданиям

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

- тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
- тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);
- тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
- тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;
- тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий.

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

При изучении дисциплины обучающимися используются следующие информационные технологии:

- аудиовизуальное представление обучающимся с помощью компьютера содержания отдельных тем дисциплины на лекционных занятиях;
- предоставление обучающимся доступа к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным

справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

-фиксация хода образовательного процесса по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института;

-формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение:

Word, Excel, Power Point;

Adobe Photoshop;

Adobe Premiere;

Power DVD;

Media Player Classic.

## 10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучающимся по ОПОП обеспечен доступ к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ([www.mgik.org](http://www.mgik.org)); ход образовательного процесса по дисциплине фиксируется посредством электронной информационно-образовательной среды института ([www.mgik.org](http://www.mgik.org)); обеспечено формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института ([www.mgik.org](http://www.mgik.org)). **Аудитории для самостоятельной работы обучающихся** оснащены персональными компьютерами, имеющими выход в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», принтерами, сканерами и пр. в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение: Word, Excel, PowerPoint.

Учебные занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Таблица 3

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования и программного обеспечения
Занятия лекционного типа	Поточная аудитория, оснащенная проекционным оборудованием
Занятия семинарского типа	Поточная аудитория, оснащенная проекционным оборудованием
Самостоятельная работа студентов	Научно-техническая библиотека



## **11. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (при наличии)**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

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

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Направление подготовки** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Профиль** Государственное и муниципальное управление в социально-культурной сфере

**Целями освоения дисциплины** является формирование у студентов знаний об основных достижениях теории стратегического менеджмента и практических навыков, обеспечивающих развитие компетенций в сфере стратегического управления.

**Задачи дисциплины:**

- изучить сущность стратегического менеджмента, его основные составляющие, методологические основы анализа внутренней и внешней среды предприятия, классификацию стратегий предприятия;
- изучить методы и способы предвидения изменений в стратегических зонах хозяйствования, разработки корпоративных стратегий, стратегий бизнеса, функциональных и оперативных стратегий в условиях неопределенности и непредсказуемости изменений во внешней среде;
- освоить навыки стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды и инструменты стратегического управления, анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- овладеть навыками диагностики и разработки стратегий предприятия.

*Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:*

ПК-2 Способен анализировать состояние отраслей социально-культурной сферы, оценивать эффективность государственного, муниципального управления социально-культурной сферой, деятельности организаций социально-культурной сферы.

ПК-3. Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления социально-культурной сферой, анализировать результаты и последствия их реализации

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

**Знать:** структуру и особенности отраслей социально-культурной сферы, основные экономические и социальные показатели развития, тенденции и проблемы, количественные и качественные методы экономических исследований, статистические и социологические методы, методы исследования научно-образовательных и социально-культурных процессов системы мониторинга и оценки, методы и показатели оценки эффективности деятельности органов государственной власти, организаций социально-культурной сферы, базы данных, системы автоматизации, программное обеспечение для анализа данных; основы государственного и муниципального управления социально-культурной сферой; основы документационного обеспечения управления; стандарты качества государственных (муниципальных) услуг, основы административного контроллинга.

**Уметь:** осуществлять сбор и систематизацию экономической, статистической и социологической информации, проводить расчеты и моделирование экономических данных, выявлять тенденции, проблемы и перспективы развития отраслей и организаций социально-культурной сферы, готовить обоснованные выводы для принятия управленческих решений, определять и оперировать показателями эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, организаций (предприятий и учреждений) социально-культурной сферы, осуществлять подготовку обзоров и аналитических исследований по вопросам государственного и муниципального управления социально-культурной сферой; разрабатывать управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления социально-культурной сферой, системно анализировать ход исполнения, результаты и последствия их принятия, проводить оценку качества управленческих решений и осуществления административных процессов; выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.

**Владеть:** методикой расчета основных экономических показателей развития отраслей и организаций социально-культурной сферы; практическим применением экономико-статистических методов исследования, диагностики, моделирования и прогнозирования, методами гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ в профессиональной сфере; навыками организационной работы по контролю исполнения, проведения оценки качества и эффективности управленческих решений и технологиями осуществления административных процессов на основе должностных регламентов и административных процедур..

Общая трудоемкость освоения дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.

