

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: ректор

Дата подписания: 30.04.2025 15:56:04

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор  С.С. Юров

«14» февраля 2025 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.12 «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Для направления подготовки:**

54.03.01 Дизайн

(уровень бакалавриата)

**Тип задач профессиональной деятельности:**

организационно-управленческий

**Направленность (профиль):**

«Менеджмент в дизайн-бизнесе»

**Форма обучения:**

очная

Москва – 2025

Разработчик (и): Федоров Александр Викторович, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

«20» января 2025 г.



(подпись)

/А.В. Федоров /

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО 54.03.01 Дизайн (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ №1015 от 13.08.2020г.

СОГЛАСОВАНО:

Декан ФУБ



(подпись)

/Н.Е. Козырева /

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД



(подпись)

/Е.С. Мальцева /

Протокол заседания кафедры №6 от «22» января 2025 г.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель:** формирование у обучающихся структурированных знаний и основных практических навыков в области стратегического управления компанией.

**Задачи:**

- определение места стратегического менеджмента в системе управления компанией;
- изучение методов и инструментов стратегического анализа;
- выработка умения формулировать бизнес-миссию компании и разрабатывать стратегические цели;
- формирование практических навыков разработки программы реализации стратегии.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

### 2.1. Место дисциплины в учебном плане:

**Блок:** Блок 1. Дисциплины (модули).

**Часть:** Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

**Осваивается:** 5 семестр.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2** - планирование и организация вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<b>ПК-2</b> Планирование и организация вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок	<b>ПК-2.1.</b> Разработка плана, организация и контроль этапов работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта	<b>Знает:</b> методологию разработки плана, организации и контроля этапов работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта <b>Умеет:</b> разрабатывать план, организовывать и контролировать этапы работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта <b>Владеет:</b> навыком разработки плана, организации и контроля этапов работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта
	<b>ПК-2.2.</b> Способность применять основные технологии маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на	<b>Знает:</b> способы и методы применения основных технологий маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок <b>Умеет:</b> применять основные технологии маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок

	рынок	<b>Владеет:</b> навыком применения основных технологий маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок
	<b>ПК-2.3.</b> Подготовка рекомендаций для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг	<b>Знает:</b> технологию подготовки рекомендаций для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг <b>Умеет:</b> подготавливать рекомендации для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг <b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг
	<b>ПК-2.4.</b> Заказ и анализ результатов маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов	<b>Знает:</b> методологию заказа и анализа результатов маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов <b>Умеет:</b> заказывать и анализировать результаты маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов <b>Владеет:</b> навыком заказа и анализа результатов маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов

## 5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов очной формы обучения, реализуемой в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 54.03.01 Дизайн составляет: 4 зачетные единицы (144 часа).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
<b>Аудиторные занятия</b>	54
<i>в том числе:</i>	
Лекции	18
Практические занятия	36
Лабораторные работы	-
<b>Самостоятельная работа</b>	90
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	-
<b>Промежуточная аттестация:</b>	
Вид	Зачёт с оценкой – 5 семестр
Трудоемкость (час.)	-
<b>Общая трудоемкость з.е. / часов</b>	4 з.е. / 144 час.

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы дисциплины		Количество часов			
№	Наименование	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
2	Видение, миссия и стратегические цели	3	6	-	15
3	Анализ факторов макросреды	3	6	-	15
4	Анализ отрасли и конкуренции	3	6	-	15
5	Анализ внутренней среды компании	3	6	-	15
6	Разработка и реализация стратегий	3	6	-	15
Итого (часов)		18	36	-	90
<b>Форма контроля:</b>		<i>зачёт с оценкой</i>			-
<b>Всего по дисциплине:</b>		144 / 4 з.е.			

### СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

#### ***Тема 1. Сущность стратегического менеджмента***

Сущность стратегического менеджмента: основные категории, функции. Эволюция взглядов на процесс стратегического менеджмента, этапы развития. Теории И. Ансоффа, Х. Минцберга, Д. Аакера, М. Портера, Г. Хэмела, К. Прахалада. Отличия стратегического управления от оперативного. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование. Базовая модель стратегического менеджмента. Сущность стратегического управления. Организация стратегического планирования. Требования к менеджеру, осуществляющему стратегическое управление. Потенциал организации. Сущность предпринимательского стиля организационного поведения. Стиль поведения организации. Его организация. Сущность стратегического планирования. Методология и логика стратегического планирования. Показатели стратегического планирования.

#### ***Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели***

Видение как отправная точка в процессе стратегического планирования. Назначение видения. Сущность бизнес-миссии, ее основные функции. Место бизнес-миссии в структуре стратегического плана. Основные требования к формулированию бизнес-миссии. Структура цели, характеристики целей. Иерархия целей. Методы постановки целей: SMART, дерево целей, BSC.

#### ***Тема 3. Анализ факторов макросреды***

Цель анализа макросреды. Факторы макроокружения: политико-правовые, экономические, социальные, технологические, экологические. PEST-анализ. Понятие значимой внешней среды. Алгоритм анализа изменений во внешней среде. Выявление возможностей и угроз для развития компании. Сценарии развития компании под влиянием факторов макроокружения. Сущность анализа сильных и слабых сторон организации. Срезы внутренней среды организации, подвергающиеся управленческому обследованию. Метод SNW-анализа.

#### ***Тема 4. Анализ отрасли и конкуренции***

Понятие отрасли. Основные характеристики отрасли. Оценка положения компании и ключевых конкурентов в отрасли. Модель пяти конкурентных сил М. Портера. Оценка степени конкуренции в отрасли. Факторы, влияющие на уровень конкуренции в отрасли. Критерии оценки фирмы и конкурентов. Оценка входных и выходных барьеров в отрасли. Анализ интересов внешних и внутренних групп влияния.

#### ***Тема 5. Анализ внутренней среды компании***

Профиль компании, этапы жизненного цикла бизнеса. Оценка факторов внутренней среды. Продукты компании, возможности совершенствования и развития. Оценка ресурсов компании. Информационные потоки в стратегическом планировании. SWOT-анализ как инструмент сценарного планирования. Отбор внешних и внутренних факторов развития компании. Построение SWOT-матрицы. Конкурентоспособность фирмы. Методы анализа конкурентных преимуществ. Матрица БКГ. Матрица «Дженерал электрик – МакКинси». Сущность методов анализа конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, PIMS, LOTS и др.). Дерево показателей конкурентоспособности товара и фирмы. Выбор позиций в конкуренции. Правила для принятия решения о выборе позиции. Конкурентный статус фирмы. Анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы. Основные стратегические факторы конкурентного преимуществ

#### ***Тема 6. Разработка и реализация стратегий***

Эталонные (базовые) стратегии. Портфельные стратегии. Конкурентные стратегии бизнес-единиц М. Портера. Функциональные и операционные стратегии. Методы реализации стратегий. Построение системы стратегического контроля. Основные критерии контроля. Оценка отклонений. Принятие управленческих решений по корректировке целей, бюджетных показателей, стандартов. Выбор стратегии. Определение стратегических позиций фирмы и выбор стратегии. Стратегические условия, влияющие на выбор стратегической позиции. Определение координат стратегических позиций. Характеристика стратегических позиций. Подходы к формированию стратегии фирмы. Методы, используемые для согласования стратегических вариантов и выбора стратегии.

Управление реализацией стратегии. Стратегические изменения. Области стратегических изменений. Задачи процесса выполнения стратегии Система планов. Мотивация стратегического планирования. Роль организационной культуры в реализации стратегии. Проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий. Проблемы взаимодействия с внешней средой при реализации стратегии. Роль бюджета в распределении ресурсов. Мотивация стратегического планирования. Методы оценки стратегии.

### **7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Курсовая работа не предусмотрена

**8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:** Приложение 1.

### **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

#### **9.1. Рекомендуемая литература:**

1. Грошев, И. В. Системный бренд-менеджмент : учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 656 с.

- Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=685109](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=685109)
2. Макашев, М. О. Бренд : учебное пособие / М. О. Макашев. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 208 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684513](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684513)
  3. МакДональд, М. Брендинг. Как создать мощный бренд : учебник / М. МакДональд, Л. Чернатони. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 559 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=436697](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436697)
  4. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 624 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=683168](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=683168)
  5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / В. Т. Гришина, Л. А. Дробышева, Т. Л. Дашкова [и др.] ; под ред. Ю. В. Морозова, В. Т. Гришиной. – 9-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 446 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495786](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495786)
  6. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 302 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=436797](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436797)
  7. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия : учебник / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк, В. В. Лукашевич ; под ред. Т. Н. Парамоновой. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 282 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684500](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684500)

## **9.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.**

При осуществлении образовательного процесса по данной учебной дисциплине предполагается использование:

**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:**

1. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
2. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
3. Браузер Google Chrome;
4. Браузер Yandex;
5. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF

## **9.3. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://biblioclub.ru/>- университетская библиотечная система online Библиоклуб.ру
2. <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - базы данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
4. <https://www.elibrary.ru/> - электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU, крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций
5. <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс

6. <https://gufo.me/> - справочная база энциклопедий и словарей Gufo.me
7. <https://slovaronline.com> - поисковая система по всем доступным словарям и энциклопедиям
8. <https://www.tandfonline.com/> - коллекция журналов Taylor&Francis Group включает в себя около двух тысяч журналов и более 4,5 млн. статей по различным областям знаний
9. <http://www.md-management.ru/management/hr.html> - информационный бизнес-портал «MD-Менеджмент»: все об управлении
10. <https://www.vedomosti.ru/rubrics/management> - интернет журнал «Ведомости» менеджмент
11. <https://rjm.spbu.ru/> - «Российский журнал менеджмента» — научный журнал в области менеджмента
12. <https://www.e-xecutive.ru/> - сообщество менеджеров
13. <http://www.gd.ru/> – сайт журнала «Генеральный директор»
14. <https://ptpmag.ru/> – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
15. <http://www.mevriz.ru/> – сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
16. <http://www.zhuk.net> – сайт журнала «Управление компанией»

## 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Оборудованные учебные аудитории, в том числе с использованием видеопроектора и подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

2. Аудитории для самостоятельной работы с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

3. Компьютерный класс с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

4. Аудио и видеоаппаратура.

5. Учебно-наглядное оборудование.

### № 423

Учебная аудитория для проведения учебных занятий. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

а) учебной мебелью: столы, стулья, доска маркерная учебная

б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.

в) 1 компьютер, подключенный к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

### № 402

Помещение для самостоятельной работы. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

а) учебной мебелью: столы, стулья, доска маркерная учебная

б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.

в) 11 компьютеров, подключенных к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

## 11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

### ***Методические рекомендации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов по освоению дисциплины***

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность изучать дисциплину по индивидуальному плану, согласованному с преподавателем и деканатом.

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

При освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья по индивидуальному плану предполагаются: изучение дисциплины с использованием информационных средств; индивидуальные консультации с преподавателем (разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала), индивидуальная самостоятельная работа.

В процессе обучения студентам из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья информация предоставляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

*Для лиц с нарушениями зрения:*

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа (с возможностью увеличения шрифта).

В случае необходимости информация может быть представлена в форме аудиофайла.

*Для лиц с нарушениями слуха:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

*Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Индивидуальные консультации с преподавателем проводятся по отдельному расписанию, утвержденному заведующим кафедрой (в соответствии с индивидуальным графиком занятий обучающегося).

Индивидуальная самостоятельная работа обучающихся проводится в соответствии с рабочей программой дисциплины и индивидуальным графиком занятий.

Текущий контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств, в формах адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»**

Факультет управления бизнесом  
Кафедра менеджмента и маркетинга

**Фонд оценочных средств**

Текущего контроля и промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)

**Б1.В.12 «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Для направления подготовки:**

54.03.01 Дизайн

(уровень бакалавриата)

**Тип задач профессиональной деятельности:**

*организационно-управленческий*

**Направленность (профиль):**

«Менеджмент в дизайн-бизнесе»

**Форма обучения:**

очная

*Результаты обучения по дисциплине*

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<p><b>ПК-2</b> Планирование и организация вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок</p>	<p><b>ПК-2.1.</b> Разработка плана, организация и контроль этапов работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта</p>	<p><b>Знает:</b> методологию разработки плана, организации и контроля этапов работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта  <b>Умеет:</b> разрабатывать план, организовывать и контролировать этапы работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта  <b>Владеет:</b> навыком разработки плана, организации и контроля этапов работ и мероприятий по продвижению на рынке дизайн-продукта</p>
	<p><b>ПК-2.2.</b> Способность применять основные технологии маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок</p>	<p><b>Знает:</b> способы и методы применения основных технологий маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок  <b>Умеет:</b> применять основные технологии маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок  <b>Владеет:</b> навыком применения основных технологий маркетинга и маркетинговых коммуникаций в процессе вывода дизайн-продукта и (или) его обновлений на рынок</p>
	<p><b>ПК-2.3.</b> Подготовка рекомендаций для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг</p>	<p><b>Знает:</b> технологию подготовки рекомендаций для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг  <b>Умеет:</b> подготавливать рекомендации для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг  <b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций для принятия маркетинговых решений в отношении товаров и услуг</p>
	<p><b>ПК-2.4.</b> Заказ и анализ результатов маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов</p>	<p><b>Знает:</b> методологию заказа и анализа результатов маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов  <b>Умеет:</b> заказывать и анализировать результаты маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов  <b>Владеет:</b> навыком заказа и анализа результатов маркетинговых исследований в интересах серии дизайн-продуктов</p>





## *Оценочные средства*

### **Задания для текущего контроля**

#### **Пример теста:**

1. Стратегия организации это:
  - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
  - б) практическое использование методологии стратегического управления;
  - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
  - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
  
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности это:
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.
  
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.
  
4. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»:
  - а) долгосрочное планирование;
  - б) управление на основе контроля за исполнением;
  - в) управление на основе предвидения изменений;
  - г) управление на основе гибких экстренных решений.
  
5. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
  - а) стратегическое планирование;
  - б) среднесрочное планирование;
  - в) долгосрочное планирование;
  - г) нет верного ответа.
  
6. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
  - а) стратегическое планирование;
  - б) стратегия;
  - в) SWOT- анализ;
  - г) стратегическое управление.

7. Стратегический анализ – это:

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

8. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические;
- г) перспективные.

9. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

10. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим;
- г) победившим.

11. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

12. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

13. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия;

- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

14. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть»:

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

15. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) нет верного ответа.

16. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT-анализ;
- г) стратегическое управление.

17. Стратегический анализ – это:

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

18. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические;
- г) перспективные.

19. Пример ключевой цели организации: Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

20. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим;
- г) победившим.

21. Глобальная стратегия основана на:

- а) стандартизации товара и использовании международного маркетинга;
- б) стандартизации товара;
- в) отраслевой стратегии;
- г) стратегии внешнеэкономической деятельности.

22. Элементом стратегического плана не является:

- а) план производства;
- б) инвестиционный план;
- в) маркетинговый план;
- г) финансовый план.

23. Основой стратегии дифференциации является:

- а) высокое качество товаров и услуг;
- б) уникальность продукции, признанная покупателями;
- в) значительное разнообразие продукции;
- г) интенсивная реклама новинок

24. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- а) объединение частных и государственных предприятий;
- б) объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки;
- в) объединение мелких и крупных предприятий;
- г) объединение предприятий разных сфер деятельности.

25. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:

- а) создание благоприятного имиджа организации;
- б) обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- в) повышение вознаграждения персонала;
- г) придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

26. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:

- а) только стратегии дифференциации;
- б) обеих стратегий одновременно;
- в) только стратегии низких издержек;
- г) любой из двух стратегий.

27. Что лежит в основе конгломератной интеграции:

- а) единое управление;
- б) общность финансов;
- в) близость технологий отдельных фирм;
- г) отношения собственности.

28. Стратегия интеграционного роста предполагает:

- а) реализацию новой продукции на новых рынках;
- б) развитие продукта;
- в) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
- г) установление контроля над поставщиками и покупателями.

29. Под организационной парадигмой понимается:

- а) представление об организации в будущем;
- б) психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним;
- в) набор вариантов развития организации в перспективе;
- г) теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.

30. Стратегия последователя за лидером предполагает в первую очередь:

- а) атаку на лидера;
- б) внедрение инноваций;
- в) защиту своей доли рынка
- г) повышение интенсивности конкурентной борьбы.

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

**Пример кейса:**

### **«Стратегия компании».**

Компания А создана менее 3 лет бывшими выпускниками технического вуза. Изначально ее деятельность была ориентирована на установку и обслуживание ПО для корпоративных и розничных клиентов.

Оценив уровень конкуренции и тенденции развития данной отрасли, было принято решение об открытии нового направления: предоставление комплексной услуги «Умный дом», предполагающей проектирование, монтаж, модернизацию и сервисное обслуживание систем автоматизации жилых и нежилых помещений. Благо, существующая клиентская база уже заявляла о готовности воспользоваться новым предложением компании А.

Для нового проекта были выделены необходимые ресурсы, заключены договора с контрагентами, запущена программа продвижения. И первые незначительные контракты уже находились на стадии реализации, в процессе которых происходила «обкатка» ключевых технологических и бизнес-процессов.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности за год, они понимают, что не смогут выйти на запланированный уровень рентабельности. Более того, выясняется, что при сохранении подобной ситуации это направление будет стагнировать и забирать прибыль другого бизнеса собственников.

В этот период времени в компанию обращается клиент с большим комплексным заказом, заинтересованный в том, чтобы его проект был реализован «под ключ» в кратчайшие сроки. На первый взгляд, это дает компании шанс выправить сложившееся положение. Менеджер по работе с клиентами с радостью принимает этот заказ и уверяет клиента в том, что все его пожелания будут учтены. Подписывается договор, по условиям

которого основные выплаты будут произведены по факту завершения каждого этапа. Помимо всего прочего, предполагается введение серьезных штрафных санкций в случае срыва сроков выполнения.

Позднее выясняется, что выполнить этот заказ компания А не в состоянии: существующие проекты требуют ресурсов, количество технических специалистов и их квалификация недостаточны для фронта работ, который предполагает данный проект.

Перед руководством компании А встает вопрос: как быть? Обсуждение сложившейся ситуации предполагает два сценария развития:

1. Отказаться и нести бремя штрафных санкций, что принесет ущерб деловой репутации.
2. Привлечь специалистов и/или компанию со стороны, реализовав этот проект практически в убыток, не имея возможности абсолютного влияния на сроки и качество выполнения работ.

### **Вопросы:**

1. Как можно стать эффективным руководителем в такой ситуации?
2. Какой стиль руководства нужно выбрать, надо ли его менять в процессе работы с коллективом? Как менять?
3. Как распределить роли в коллективе?
4. Какие шаги нужно предпринять, чтобы построить команду?
5. Как можно в данной ситуации повысить мотивацию сотрудников?

Оценка кейса проводится матричным методом:

Критерии оценки	БАЛЛЫ
Ясность, четкость изложения	0-5 баллов
Аргументированность выводов	0-5 баллов
Креативность подходов	0-5 баллов
Качество ответов на вопросы	0-5 баллов
Итоговая оценка	0-20 баллов

Посткейсовое моделирование. После завершения кейса преподаватель выясняет, согласны ли студенты на самом деле с попавшимися им утверждениями, закрепляя навыки отстаивать свою позицию, применяя знания в области управления человеческими ресурсами.

Оценка кейс-стади формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 16 - 20 баллов;
- оценка «хорошо» - 11 - 15 баллов;
- оценка «удовлетворительно» - 6 - 10 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» - 0 - 5 баллов.

### **Промежуточная аттестация**

#### **Примерные вопросы к зачёту с оценкой:**

1. Сущность стратегического менеджмента: основные категории, функции.
2. Эволюция взглядов на процесс стратегического менеджмента, этапы развития.
3. Теории И. Ансоффа, Х. Минцберга, Д. Аакера, М. Портера, Г. Хэмела, К. Прахалада.
4. Отличия стратегического управления от оперативного.
5. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование.
6. Базовая модель стратегического менеджмента.
7. Видение как отправная точка в процессе стратегического планирования.
8. Сущность бизнес-миссии, ее основные функции. Место бизнес-миссии в структуре стратегического плана.

9. Структура цели, характеристики целей. Иерархия целей.
10. Методы постановки целей: SMART, дерево целей, BSC.
11. Факторы макроокружения.
12. PEST-анализ.
13. Понятие значимой внешней среды.
14. Алгоритм анализа изменений во внешней среде.
15. Выявление возможностей и угроз для развития компании.
16. Сценарии развития компании под влиянием факторов макроокружения.
17. Понятие отрасли. Основные характеристики отрасли.
18. Оценка положения компании и ключевых конкурентов в отрасли.
19. Модель пяти конкурентных сил М. Портера.
20. Оценка степени конкуренции в отрасли.
21. Факторы, влияющие на уровень конкуренции в отрасли.
22. Критерии оценки фирмы и конкурентов.
23. Оценка входных и выходных барьеров в отрасли.
24. Анализ интересов внешних и внутренних групп влияния.
25. Профиль компании, этапы жизненного цикла бизнеса.
26. Оценка факторов внутренней среды.
27. Продукты компании, возможности совершенствования и развития.
28. Оценка ресурсов компании.
29. Информационные потоки в стратегическом планировании.
30. SWOT-анализ как инструмент сценарного планирования.
31. Отбор внешних и внутренних факторов развития компании.
32. Построение SWOT-матрицы.
33. Эталонные (базовые) стратегии.
34. Портфельные стратегии.
35. Конкурентные стратегии бизнес-единиц М. Портера.
36. Функциональные и операционные стратегии.
37. Методы реализации стратегий.
38. Построение системы стратегического контроля.
39. Основные критерии контроля.
40. Принятие управленческих решений по корректировке целей, бюджетных показателей

### **Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации**

Оценивание знаний обучающихся осуществляется по 4-балльной шкале при проведении экзаменов и зачетов с оценкой (оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно») или 2-балльной шкале при проведении зачета («зачтено», «не зачтено»).

При прохождении обучающимися промежуточной аттестации оцениваются:

1. Полнота, четкость и структурированность ответов на вопросы, аргументированность выводов.

2. Качество выполнения практических заданий (при их наличии): умение перевести теоретические знания в практическую плоскость; использование правильных форматов и методологий при выполнении задания; соответствие результатов задания поставленным требованиям.

3. Комплексность ответа: насколько полно и всесторонне обучающийся раскрыл тему вопроса и обратился ко всем ее аспектам.

## Критерии оценивания

4-балльная шкала и 2-балльная шкалы	Критерии
«Отлично» или «зачтено»	<p>1. Полные и качественные ответы на вопросы, охватывающие все необходимые аспекты темы. Обучающийся обосновывает свои выводы с использованием соответствующих фактов, данных или источников, демонстрируя глубокую аргументацию.</p> <p>2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов.</p> <p>3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.</p>
«Хорошо» или «зачтено»	<p>1. Обучающийся предоставляет достаточно полные ответы на вопросы с учетом основных аспектов темы. Ответы обучающегося имеют ясную структуру и последовательность, делая их понятными и логически связанными.</p> <p>2. Обучающийся способен применить теоретические знания в практических заданиях. Выполнение задания в целом соответствует требованиям, хотя могут быть некоторые недочеты или неточные выводы по полученным результатам.</p> <p>3. Обучающийся представляет хорошее понимание темы вопроса, охватывая основные аспекты и направления ее изучения. Ответы обучающегося содержат достаточно информации, но могут быть некоторые пропуски или недостаточно глубокие суждения.</p>
«Удовлетворительно» или «зачтено»	<p>1. Ответы на вопросы неполные, не охватывают всех аспектов темы и не всегда структурированы или логически связаны. Обучающийся предоставляет верные выводы, но они недостаточно аргументированы или основаны на поверхностном понимании предмета вопроса.</p> <p>2. Обучающийся способен перенести теоретические знания в практические задания, но недостаточно уверен в верности примененных методов и точности в их выполнении. Выполненное задание может содержать некоторые ошибки, недочеты или расхождения.</p> <p>3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.</p>
«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	<p>1. Обучающийся отвечает на вопросы неполно, не раскрывая основных аспектов темы. Ответы обучающегося не структурированы, не связаны с заданным вопросом, отсутствует их логическая обоснованность. Выводы, предоставляемые обучающимся, представляют собой простые утверждения без анализа или четкой аргументации.</p> <p>2. Обучающийся не умеет переносить теоретические знания в практический контекст и не способен применять их для выполнения задания. Выполненное задание содержит много ошибок, а его результаты не соответствуют поставленным требованиям и (или) неправильно интерпретируются.</p> <p>3. Обучающийся ограничивается поверхностным рассмотрением темы и не показывает понимания ее существенных аспектов. Ответ обучающегося частичный или незавершенный, не включает анализ рассматриваемого вопроса, пропущены важные детали или связи.</p>

ФОС для проведения промежуточной аттестации одобрен на заседании кафедры  
 Протокол заседания кафедры № 06 от «22» января 2025 г.