

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Экономический факультет, отделение национальной экономики

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

Кафедра Национальной экономики

*(наименование кафедры)*

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры \_\_\_\_\_

Протокол от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ \_\_\_\_\_

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.03 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МЕДИА-  
ИНДУСТРИИ**

---

направление подготовки

**38.04.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Экономика медиа-индустрии и сферы развлечений**

*(направленность (профиль))*

**магистр**

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная**

*(формы обучения)*

Год набора 2017г.

Москва, 2017

**Автор-составитель:**

Петухов Д.В., к.э.н., доц., доцент  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

кафедра национальной экономики  
(наименование кафедры)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

\_\_\_\_\_  
(наименование кафедры)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

\_\_\_\_\_  
(наименование кафедры)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

\_\_\_\_\_  
(наименование кафедры)

**Заведующий кафедрой**

Национальной экономики  
(наименование кафедры)

Казарян М.А., д.э.н., доцент  
(ученая степень и(или) ученое звание )

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	32
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	34
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	35

# **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» имеет своей целью способствовать формированию у обучающихся профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с учетом специфики профиля подготовки – «Экономика медиа-индустрии и сферы развлечений»

Дисциплина «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПК-8: «Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне»;

- ДПК-2 «Способен руководить предприятиями медиа-сферы и индустрии развлечений и занимать руководящие должности в их административных подразделениях, разрабатывать и обосновывать управленческие решения по их функционированию и развитию»;

- ДПК-3 «Способность анализировать состояние медиа-рынка и рынка индустрии развлечений на микро, макро и мезо уровнях».

Цель курса: сформировать у студентов знания, навыки и умения в разработке и обосновании управленческих решений при выборе, планировании и осуществлении стратегии фирмы (организации).

Задачи курса: основная задача курса – дать студентам систематизированную совокупность практических методов работы руководства организации по определению её целей и установлению путей достижения в условиях внешних и внутренних ограничений.

Дисциплина «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа их формирования:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-8	Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	ПК-8.2.1 Этап 2	Способность принимать стратегические решения на микро- и макроуровне
ДПК-2	Способен руководить предприятиями медиа-сферы и индустрии развлечений и занимать руководящие	ДПК- 2.3.1 Этап 3	Способность разрабатывать и обосновывать управленческие решения по функционированию и развитию предприятий

	должности в их административных подразделениях, разрабатывать и обосновывать управленческие решения по их функционированию и развитию		
ДПК-3	Способность анализировать состояние медиа-рынка и рынка индустрии развлечений на микро, макро и мезо уровнях	ДПК-3.3.1 Этап 1	Способность анализировать финансовую отчётность с целью определения конкурентных форм ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений

1.2.В результате освоения дисциплины у магистрантов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

<b>Формируемые компетенции (код и название компетенции)</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)</b>
ПК-8.2.1	<p>Знание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общих законов управления, которые влияют на принятие управленческих решений и условий правильного их использование в конкретных ситуациях разработки и реализации стратегий развития бизнеса.</li> </ul> <p>Умение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективно осуществлять процесс принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса;</li> <li>- использовать адекватные бизнес-среде технологии принятия организационно-управленческих решений на микро- и макроуровне.</li> </ul> <p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений в области разработки и реализации стратегий развития бизнеса на микроуровне;</li> <li>- навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений в области разработки и реализации стратегий развития бизнеса на макроуровне.</li> </ul>
ДПК- 2.3.1	<p>Знание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструментов и технологий регулирующего воздействия при разработке и обосновании управленческих решений по функционированию и развитию предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений;</li> <li>- рисков и возможных правовых и социально-экономических последствий принимаемых управленческих решений по функционированию и развитию предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений.</li> </ul>

	<p>Умение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять различные инструменты и технологии регулирующего воздействия при обосновании управленческого решения с учетом особенностей деятельности предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений;</li> <li>- обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом особенностей деятельности предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений.</li> </ul> <p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений с учетом особенностей деятельности предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений;</li> <li>- навыками разработки и обоснования управленческих решений по функционированию и развитию предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений</li> </ul>
ДПК-3.3.1	<p>Знание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- форм организации бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений;</li> <li>- методики оценки конкурентоспособности предприятия на современном медиа-рынке и рынке индустрии развлечений.</li> </ul> <p>Умение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать финансовую отчетность предприятия с целью определения конкурентных форм ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений;</li> <li>- определять наиболее эффективные формы ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений для конкретного предприятия.</li> </ul> <p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа показателей и результатов деятельности предприятия на микро, макро и мезо уровнях с целью определения конкурентных форм ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» относится к блоку обязательных дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с профилем подготовки «Экономика медиа-индустрии и сферы развлечений»

Дисциплина изучается в рамках:

очной и очно-заочной форм обучения:	на 2-м курсе в 3-м семестре; предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 16 ч. лекций, 16 ч. практических занятий, 76 ч. самостоятельной работы студента;
-------------------------------------	---

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).  
Форма промежуточной аттестации – зачет.

В методологическом плане «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области экономической теории, теории организации, высшей математики.

Дисциплина «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» продолжает формирование дополнительных профессиональных компетенций ДПК ОС-2 и ДПК ОС-3 и завершает формирование компетенции ПК-8.

Дисциплина реализуется наряду с изучением таких дисциплин как: Б1.В.04 «Управление финансами в медиа-индустрии и сфере развлечений», Б1.В.05 «Маркетинг в медиа-индустрии», Б1.В.06 «Управление проектами в медиа-индустрии».

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Распределение объема дисциплины (модуля) по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КС Р		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического менеджмента	16	2		2		12	О
Тема 2	Стратегический анализ	22	4		4		14	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	22	4		4		14	О, Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	16	2		2		12	О, Р
Тема 5	Стратегическая диверсификация	16	2		2		12	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	16	2		2		12	О, Т
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		108	16		16		76	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического менеджмента	16	2		2		12	О
Тема 2	Стратегический анализ	22	4		4		14	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	22	4		4		14	О, Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	16	2		2		12	О, Р
Тема 5	Стратегическая диверсификация	16	2		2		12	О, Д
Тема 6	Реализация	16	2		2		12	О, Т

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КС Р		
	стратегии							
Промежуточная аттестация							зачет	
Всего:		108	16		16		76	

Примечание:

\* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), реферат (Р), диспут (Д) и др.

### 3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	Сущность и задачи стратегического менеджмента. Основные определения стратегического менеджмента. Методологические основания и школы стратегического менеджмента
2	Стратегический анализ	Разработка стратегических целей. Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ соответствия существующей стратегии. Анализ групп влияния
3	Общие стратегии	Стратегии конкуренции. Стратегии внешнего роста. Стратегии наступления и обороны
4	Стратегии с учетом различных факторов	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы. Стратегии с учетом состояния отрасли. Стратегии с учетом состояния организации. Антикризисные стратегии. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях
5	Стратегическая диверсификация	Стратегии диверсифицированных компаний. Стратегический анализ диверсифицированной компании. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании
6	Реализация стратегии	Оценка стратегии. Выбор и осуществимость стратегии. Анализ реализации стратегии. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям

### 3.2. Практические и семинарские занятия

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (в часах)
1	1	Сущность стратегического менеджмента.	2
2	1	Стратегическое и оперативное управление.	2
3	1	Стратегическое планирование. Понятие стратегии.	2
4	2	Стратегическое видение, миссия и цели организации. Влияние факторов макросреды на выбор стратегии.	2
5	2	Уровни и виды стратегий. Этапы разработки стратегии.	2
6	2	Оценка текущего стратегического профиля. Анализ стратегических факторов. PEST и SWOT-анализ.	2
7	2	Конкурентный анализ. Конкурентные преимущества.	2



		Портфельный анализ.	
8	3, 4, 5, 6	Конкурентные и портфельные стратегии.	2

#### **4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) Б1.В.03 «Стратегический менеджмент в медиа- индустрии»**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль является одним из составляющих оценки качества освоения образовательных программ, направленный на проверку знаний, умений и навыков обучающихся. Основными задачами текущего контроля успеваемости является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, а также повышение активности студентов на занятиях. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения.

Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по четырехбалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Промежуточная аттестация представляет собой процедуру, проводимую с целью определения степени освоения обучающимися образовательной программы, в т.ч. отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины образовательной программы. Она проводится в формах, определенных учебным планом, и в порядке, установленном РАНХиГС.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Курс «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» изучается на основе лекционного материала, семинаров, практических занятий и самостоятельной работы под руководством преподавателя.

##### **Для очной формы обучения**

На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции, с последующим применением теоретических знаний на практических занятиях (семинарах). Кроме того, будет проводиться текущее тестирование.

Для достижения целей обучения данного курса процесс изучения материала предполагает работу не только на лекциях и семинарах, но и самостоятельную работу с использованием различных информационных ресурсов. Объем и структура такой работы различаются в зависимости от формы обучения.

РК-1,2 – это рубежные контроли.

РК-1 это реферат (темы указаны в соответствующем разделе Программы). Максимальная оценка за РК-1 – 20 баллов.

РК-2 – это тестовое задание из 20 вопросов (пример теста – в соответствующем разделе настоящей программы). Максимальная оценка за РК-2 – 20 баллов, соответственно реальная оценка равна количеству правильных ответов. Проходной балл по тесту равен 12.

4.1.2. Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент»

По окончании курса сдается экзамен. Вопросы для подготовки к экзамену приводятся в соответствующем разделе настоящих учебно-методических материалов (пункт 4.3 настоящей рабочей программы).

Экзамен проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины. Максимальная оценка за экзамен составляет 40 баллов.

Ниже приводится примерный семестровый график выполнения сдачи рейтинговых работ и прохождения контрольных рубежей по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Месяц	Сентябрь				Октябрь				Ноябрь					Декабрь			Сессия	Всего
№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Экз.	
Контроль							РК-1							РК-2				
Баллы							20							20			40	

Текущий рейтинг – 20 баллов, таким образом, максимальная сумма, которую можно набрать, успешно выполнив все задания и тесты (включая итоговый), составляет 100 баллов. В Зачетную книжку студента и в Ведомость оценка выставляется в соответствии с нижеприведенной таблицей.

Сумма баллов	Оценка
91-100	5 (отлично)
71-90	4 (хорошо)
60-70	3 (удовлетворительно)
Менее 60	2 (неудовлетворительно)

**Для заочной, очно-заочной и индивидуальной (сокращенной) форм обучения**

Для студентов заочного и очно-заочного особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по Основному списку учебной литературы, поскольку лекционный курс дается в этом случае в сокращенном виде.

По окончании курса сдается зачет. Вопросы для подготовки к зачету приводятся в соответствующем разделе настоящих учебно-методических материалов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- устное собеседование (в рамках лекций, семинаров и практических занятий);
- выполнение практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций).

#### *Устное собеседование (опрос)*

Устные собеседования проводятся во время практических занятий и семинаров.

Тематика обсуждаемых вопросов собеседования не должна выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Обсуждение дискуссионных вопросов следует строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала.

При оценке устного собеседования анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на нормативные документы.

#### *Практические задания*

Основной целью практических заданий является контроль степени усвоения пройденного материала и рассмотрение наиболее сложных вопросов в рамках темы практического занятия.

Практические задания выполняются в форме тестирования, решения практических задач (разбора практических ситуаций).

В случае возникновения затруднений в ходе выполнения практического задания определяется технология решения задачи и обсуждаются наиболее спорные вопросы практической ситуации.

При оценке решения практических задач производится анализ логичности решения и правильности ответа, знания технологии решения.

При оценке разбора практических ситуаций производится анализ логичности разбора ситуации, правильности и подробности аргументации ее решения.

#### *Тестирование*

Данные испытания предполагают на основе оценки уровня знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в течение семестра и соответствие приобретенных личностных и профессиональных качеств студента целевым установкам дисциплины.

В соответствии с календарным ланом дисциплины (пункт 3.1) осуществляется тестирование по темам изучаемой дисциплины, которые проводятся в часы практических занятий, в письменной форме.

Тесты составлены с учетом лекционных материалов по соответствующей теме дисциплины.

По каждому текущему контролю имеются 5 вариантов заданий, каждое из которых включает 10 вопросов.

Цель – проверка знаний фактического материала и умений, сформированных у студентов во время практических занятий и самостоятельной работы.

Тест выполняется на индивидуальных бланках, выдаваемых преподавателем, и сдается ему на проверку. После проверки теста оглашается ее результат.

Критерии оценивания тестов - текущего контроля знаний:

Менее 34% правильных ответов – 2 (неудовлетворительно)

35 – 64% правильных ответов - 3 (удовлетворительно)

65 – 84% правильных ответов - 4 (хорошо)

85 – 100% правильных ответов - 5 (отлично)

#### 4.2.2 Шкалы оценивания результатов текущего контроля

Шкала оценивания результатов устных собеседований (опросов) на лекциях и практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

Шкала оценивания результатов практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций) на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное

		незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

### Шкала оценивания результатов тестирования на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания материала темы дисциплины, неправильно решает практическую задачу.
3	Удовл.	Студент допускает ошибки при ответе на теоретические вопросы; неправильно решает практическую задачу, но имеет представление о технологии ее решения.
4	Хор.	Студент допускает погрешности при ответе на теоретические вопросы, частично справляется с решением практических задач, отвечает на вопрос о технологии ее решения.
5	Отл.	Студент правильно отвечает на все теоретические вопросы и правильно решает практические задачи, дает полный ответ на вопрос о технологии ее решения.

4.2.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Перечень вопросов для проведения текущего контроля и самопроверки обучающихся в соответствии с тематикой разделов дисциплины:

#### **Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента**

1. Когда стратегический менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину?
2. Каковы были условия появления стратегического менеджмента?
3. Назовите этапы становления стратегического менеджмента.
4. Раскройте суть каждого этапа становления стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской и практической деятельности.
5. Какие аспекты включает в себя процесс стратегического управления?
6. Перечислите и прокомментируйте задачи стратегического менеджмента.
7. Назовите основные подходы, используемые при определении стратегического менеджмента. Дайте характеристику каждому.
8. Попробуйте сформулировать свое определение стратегического менеджмента.

9. По каким параметрам можно сравнить стратегический и оперативный менеджмент?
10. «Жесткими» и «мягкими» проблемами занимается стратегический менеджмент?
11. Какова взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента?
12. Какие различают предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента?
13. Что позволяет руководителям организации использование в своей практике стратегического менеджмента?
14. Назовите школы стратегического менеджмента.
15. Каким образом происходит процесс формирования стратегии в школах стратегического менеджмента?
16. На какие группы можно разделить все школы стратегического менеджмента?
17. Дайте краткую характеристику каждой из школ стратегического менеджмента.

## **Тема 2. Стратегический анализ**

1. Дайте определение миссии организации.
2. Определите взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации.
3. Есть ли в организации, в которой Вы работаете (работали) миссия и видение? Если нет, попробуйте их сформулировать.
4. Какие основные стратегические цели выделяются в стратегическом менеджменте?
5. Назовите стратегические уровни организации.
6. Какие критерии можно использовать для выбора оптимального варианта стратегии?
7. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».
8. На какие большие части можно разделить внешнюю среду организации?
9. Дайте определение понятию «анализ факторов внешней среды организации».
10. Какие основные группы факторов внешней среды исследуются при анализе?
11. Дайте краткую характеристику каждой группе факторов внешней среды.
12. Дайте определение понятию «неопределенность внешней среды».
13. На какие части можно разбить анализ неопределенности внешней среды?
14. Охарактеризуйте каждый из четырех вариантов рассмотрения неопределенности внешней среды.
15. Какие стратегии можно отнести к «внутренним» стратегиям?
16. Какие стратегии можно отнести к «внешним» стратегиям?
17. Перечислите ключевые факторы, анализ которых необходим в первую очередь для определения конкурентной ситуации в отрасли?

18. Какие экономические характеристики отрасли рассматриваются в рамках отраслевого анализа?
19. Выделите для отрасли, в которой Вы работаете (или работали) движущие силы конкуренции.
20. Как определить ключевые факторы успеха для компании, работающей в конкретной отрасли? От чего это зависит?
21. Какие факторы учитываются при определении общей привлекательности отрасли?
22. В каком случае конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли будет максимальной?
23. При каких условиях вероятность появления новых конкурентов увеличивается?
24. Назовите пример, когда конкурентное давление со стороны товаров-заменителей (поставщиков, потребителей) оказывает серьезное влияние на уровень конкуренции в отрасли.
25. Попробуйте построить карту стратегических групп для отрасли, Вам знакомой.
26. В какой ситуации спрогнозировать поведение конкурента не представляется возможным?
27. Как Вы понимаете термин «анализ внутренней среды организации»?
28. Каковы основные цели анализа внутренней среды организации?
29. Перечислите компоненты анализа внутренней среды организации.
30. Перечислите ключевые элементы организации.
31. Назовите этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации.
32. В чем различие между «результативностью» и «эффективностью» использования ресурсов?
33. Перечислите этапы анализа соответствия стратегии.
34. Какие факторы следует учитывать при составлении SWOT-анализа?
35. Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?
36. Назовите основные показатели, используемые при анализе эффективности существующей стратегии?
37. Для чего необходимо построение цепочки ценности организации?
38. В чем суть метода «оценки конкурентной силы организации»?
39. Какие вопросы необходимо исследовать при анализе стратегических проблем?
40. Дайте определение понятию «стейкхолдеры».
41. Какова роль групп влияния в стратегическом процессе?
42. Назовите основные группы влияния.
43. Какие выделяют наиболее типичные интересы для основных групп влияния?
44. Какие существуют методы выстраивания отношений с внешними стейкхолдерами?
45. Каковы особенности управления традиционными стейкхолдерами?

### **Тема 3. Общие стратегии**

1. Перечислите стратегии конкуренции.
2. Какими способами можно достичь лидерства по издержкам?
3. Назовите недостатки стратегии лидерства по издержкам.
4. Какими способами можно достичь дифференциации?
5. В чем суть стратегии оптимальных издержек?
6. Когда целесообразно применение сфокусированных стратегий?
7. Назовите недостатки сфокусированных стратегий?
8. Назовите разновидности стратегий внешнего роста.
9. Перечислите виды диверсификации?
10. Какие разновидности стратегии вертикальной интеграции Вы знаете?
11. В чем наиболее существенные преимущества стратегий внешнего роста?
12. Что представляет собой стратегия аутсорсинга?
13. Назовите преимущества и недостатки стратегии аутсорсинга.
14. Опишите модель принятия решения о реализации стратегии внешнего роста, предложенную Дж. Томпсоном.
15. Какие факторы успеха реализации стратегий внешнего роста выделяет Р. МакЛин?
16. Назовите периоды формирования и утраты конкурентного преимущества.
17. Перечислите и прокомментируйте наступательные стратегии.
18. В каких случаях уместно их применение?
19. Назовите четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки
20. В каких случаях их можно атаковать?
21. Перечислите и прокомментируйте оборонительные.
22. Какими способами можно осуществлять оборонительные стратегии?

### **Тема 4. Стратегии с учетом различных факторов**

1. Чем обусловлено появление глобальной конкуренции?
2. Назовите причины выхода компаний на международный рынок.
3. Перечислите и прокомментируйте известные Вам стратегии выхода на международный рынок.
4. При каких конкретных условиях реализуется стратегия экспорта?
5. В чем суть стратегии лицензирования?
6. Когда уместно использование франчайзинга?
7. Приведите пример использования мультинациональной стратегии.
8. Назовите основные способы достижения преимущества в международной конкуренции.
9. Перечислите факторы, которые определяют состояние отрасли.
10. Что следует учитывать при разработке стратегии в формирующейся отрасли?
11. Назовите стратегии конкуренции, которые используют на динамично развивающихся рынках. Какие стратегии наиболее эффективны в зрелых отраслях?



12. Назовите стратегии, которые используются в отраслях, находящихся в состоянии застоя или спада?
13. Что может являться причиной сильной сегментации отрасли?
14. Какие стратегии используют в сегментированных отраслях?
15. Перечислите факторы, определяющие состояние организации в отрасли.
16. Чем характеризуются компании-лидеры отрасли?
17. Какие действия обычно предпринимают компании-лидеры отрасли?
18. За счет чего компании-лидеры отрасли добиваются успеха?
19. Перечислите стратегии, используемые компаниями-преследователями.
20. Прокомментируйте стратегии, используемые компаниями-преследователями.
21. Чем сопровождается использование стратегии «последнего тайма»?
22. Какова цель ликвидационной стратегии слабой компании?
23. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
24. Назовите основные этапы разработки антикризисной стратегии.
25. В чем суть стратегического антикризисного планирования?
26. Какие антикризисные стратегии вам известны?
27. Какие три типа антикризисного конкурентного поведения вы знаете?
28. Поясните, зачем использовать стратегический менеджмент при управлении некоммерческими организациями?
29. Перечислите ключевые отличия некоммерческой организации от корпорации.
30. Назовите четыре подхода определения эффективности некоммерческой организации.
31. От кого зависят некоммерческие организации в первую очередь?
32. Раскройте суть методов выбора стратегических альтернатив для некоммерческих организаций.

## **Тема 5. Стратегическая диверсификация**

1. Назовите условия, при которых компании необходимо диверсифицировать свою деятельность.
2. Перечислите критерии определения необходимости войти в ту или иную отрасль.
3. Каким образом можно войти в новую для компании отрасль?
4. В каком направлении может расширяться компания?
5. Какие Вы знаете виды диверсификации?
6. Перечислите и прокомментируйте виды стратегий развития компаний после проведения диверсификации.
7. Назовите основные этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.
8. Какие параметры исследуются при проведении анализа реализуемой стратегии?
9. По каким параметрам происходит анализ и сопоставление отраслей, в

- которых работает диверсифицированная компания?
10. На что направлен анализ конкурентоспособности бизнес-единиц?
  11. Опишите механизм использования матрицы McKinsey при определении стратегического положения бизнес-единиц диверсифицированной компании?
  12. Перечислите этапы процесса выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании.
  13. На какие вопросы необходимо ответить при проведении анализа стратегического соответствия бизнес-единиц диверсифицированной компании?
  14. Какие критерии используются в матрице Бостонской консалтинговой группы?
  15. Каким образом можно определить приоритет при размещении ресурсов в ту или иную бизнес-единицу?
  16. По каким показателям составляется заключение при определении стратегических инициатив?

## **Тема 6. Реализация стратегии**

1. Перечислите методы оценки стратегической логики вариантов
2. Опишите использование матрицы БКГ для оценки стратегии?
3. Какая модификация матрицы МакКинси используется при оценке стратегической логики вариантов?
4. Для чего может быть использован метод анализа жизненного цикла?
5. Из каких этапов состоит процедура использования метода бенчмаркинга?
6. Назовите наиболее часто используемые в управленческой практике методы выбора стратегии. Раскройте суть данных методов.
7. Перечислите бытть основные и дополнительные критерии правильности выбора стратегии.
8. Зачем оценивать осуществимость стратегии?
9. Без каких элементов система оценки стратегии не может быть эффективной?
10. Перечислите критерии оценки, которые используются при выборе и при реализации стратегии?
11. Для чего необходим анализ отдачи от стратегии?
12. На чем базируется анализ отдачи от стратегии?
13. Какие требования выдвигаются к современным информационным системам?
14. Какие проекции используются при построении сбалансированной системы показателей?
15. Перечислите и прокомментируйте этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.
16. По каким направлениям группируются все затраты в процессе осуществления метода функционально-стоимостного анализа?
17. Назовите и прокомментируйте основные причины сопротивления

стратегическим изменениям.

18. На каком уровне может происходить сопротивление изменениям?
19. Опишите методы преодоления сопротивлений, предложенные Э. Хьюзом
20. Выберите для своей организации наиболее действенные из данных методов. Объясните свой выбор.
21. Опишите методы преодоления сопротивлений, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером.
22. В чем заключается основная ошибка менеджеров при выборе методов сопротивления стратегическим изменениям?

#### Примерная тематика Реферата (ТК-1):

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления
6. Составляющие стратегического управления
7. Структура и особенности процесса стратегического управления
8. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики
9. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения
10. Анализ экономических факторов внешней среды организации
11. Анализ политических факторов внешней среды организации
12. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации
13. Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации (макроокружения)
14. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения)
15. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи, методы и порядок проведения
16. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения)
17. Движущие силы развития отрасли
18. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
19. Оценка конкурентных позиций организации отрасли
20. Анализ ближайших конкурентов
21. Ключевые факторы успеха отрасли
22. Оценка перспектив привлекательности отрасли
23. Общая оценка привлекательности отрасли

24. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий)
25. Понятие и направления анализа внутренней среды организации
27. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
28. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации
29. Анализ инновационного потенциала организации
30. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации
31. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации и кадрового потенциала организации
32. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации
33. Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации
34. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации
35. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа
36. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
37. Факторы, влияющие на формирование миссии
38. Виды миссий и особенности их формулировки
39. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей»
40. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации
41. Требования к целям
42. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития
43. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
44. Виды и характеристика конкурентных стратегий
45. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность
46. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
47. Условия применения и риски стратегии дифференциации
48. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте
49. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия»
50. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
51. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
52. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления

### Методические рекомендации по написанию Реферата

- задание с максимально возможной практической направленностью;
- объемом (в эквиваленте) 10-12 стандартных страниц (Times New Roman 14', 1,5 интервал).

#### Примерная структура работы:

- теоретическая часть – описание рассматриваемой проблемы, обзор взглядов и концепций на основе рекомендованных источников и лекций;
- практическая часть – примеры и иллюстрации из собственной практики и/или из материалов периодической печати, web-сайтов, приведенных в списке или сайтах различных компаний и фирм.

Критерии оценивания: измеряются оригинальностью текста не менее 65% в системе Антиплагиат, полнотой раскрытия вопроса и наличием конкретных практикоориентированных выводов по поставленным проблемам.

### Тестовые задания по дисциплине «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии»

#### Примерные тесты по теме 3 «Общие стратегии»

1. Где сформировался стратегический менеджмент, как управленческая дисциплина?

- а. Европа;
- б. США;
- в. Россия;
- г. Китай;
- д. Япония.

2. Когда возникла теория стратегического менеджмента как самостоятельная научная дисциплина?

- а. 1970-е гг.;
- б. 1950-е гг.;
- в. 1940-е гг.;
- г. 1960-е гг.;
- д. 1980-е гг.

3. Сколько аспектов понятия «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» выделяет Г. Минцберг?

- а. пять;
- б. шесть;
- в. семь;
- г. восемь.

4. Расположите в правильной очередности этапы становления стратегического менеджмента.

- а. Стратегический менеджмент;
- б. Бюджетирование и контроль;
- в. Долгосрочное планирование;

г. Стратегическое планирование.

5. Что послужило основной причиной появления стратегического менеджмента?

- а. повышение степени изменчивости среды бизнеса;
- б. развитие компьютерной техники;
- в. развитие теории оперативного менеджмента;
- г. развитие школы научного управления;
- д. появление сети интернет;
- е. изменение климата;
- ж. мировой финансовый кризис.

6. Расположите в правильной очередности основные шаги модели стратегического менеджмента.

- а. Анализ внешнего окружения;
- б. Планирование стратегии;
- в. Планирование направлений развития;
- г. Осуществление стратегии.

7. Сколько выделяется Г. Минцбергом школ стратегического менеджмента?

- а. шесть;
- б. семь;
- в. восемь;
- г. девять;
- д. десять.

8. Расцвет 2-й школы стратегического менеджмента пришелся на следующий период:

- а. 1970-е гг.;
- б. 1950-е гг.;
- в. 1960-е гг.;
- г. 1990-е гг.;
- д. 1980-е гг.

9. Все школы стратегического менеджмента можно разбить на следующее количество групп:

- а. две;
- б. три;
- в. четыре;
- г. пять.

10. Кто в организации принимает стратегические решения?

- а. Менеджеры высшего звена;
- б. Менеджеры среднего звена;
- в. Акционеры;

- г. Специальные обученные этому сотрудники;
- д. Менеджеры организации всех уровней.

Примерные тесты по теме 6 «Реализация стратегии»

1. Кто из исследователей предложил методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям?
  - а) Э. Хьюз
  - б) М. Портер
  - в) А.Т. Зуб
  - г) Г. Минцберг
  - д) Дж. Коттер и Л. Шлезингер
2. Какие из нижеперечисленных методов можно использовать в качестве оценки стратегии?
  - а) SWOT-анализ
  - б) бенчмаркинг
  - в) PEST-анализ
  - г) анализ портфеля заказов
3. Какую из нижеперечисленных причину можно отнести к основным причинам сопротивления стратегическим изменениям в организации?
  - а) неудовлетворительный менеджмент
  - б) неправильное понимание целей стратегии
  - в) низкий уровень заработной платы
  - г) большое число неквалифицированного персонала
4. На каких уровнях может происходить сопротивление изменениям в компании?
  - а) на уровне индивида
  - б) на уровне общества
  - в) на уровне руководства
  - г) на уровне группы
  - д) на уровне социальной прослойки
  - е) на организационном уровне
5. По каким направлениям оценивается деятельность фирмы при использовании метода МакКинси?
  - а) привлекательность отрасли — конкурентное положение
  - б) объем рынка — ассортимент продукции
  - в) цена товара — качество товара
  - г) сильные стороны — слабые стороны
  - д) возможности — угрозы
6. Расположите в правильном порядке фазы жизненного цикла компании.

- a) разработка
- b) выведение на рынок
- c) рост
- d) зрелость
- e) упадок

7. Что означает аббревиатур ССП в контексте стратегического менеджмента:

- a) система сбалансированных показателей
- b) система стратегического планирования
- c) спецификация стратегических программ
- d) стейхолдерская сеть потребителей

8. Бенчмаркинг — это:

- a) область стратегического менеджмента
- b) прием позиционирования продукта
- c) методика сопоставления компании с лидером отрасли
- d) разновидность маркетинговых коммуникаций
- e) эталонная стратегия конкуренции по М. Портеру

9. Расположите этапы построения сбалансированной системы показателей в правильном порядке:

- a) обследование компании с целью формализации стратегии
- b) создание стратегической карты для предприятия в целом
- c) разработка показателей и определение алгоритма их расчета
- d) «каскадирование» системы на подразделения
- e) определение инициатив
- f) закрепление системы в системе управления компанией

10. Какой порядок развития бизнес-единиц диверсифицированной компании считается нормальным?

- a) «знак вопроса»; «звезда»; «дойная корова»; «собака»
- b) «собака»; «звезда»; «знак вопроса»; «дойная корова»
- c) «знак вопроса»; «собака»; «дойная корова»; «звезда»
- d) «дойная корова»; «звезда»; «знак вопроса»; «собака»

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1 Задания к промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии»

Вопросы к теоретической части зачета

1. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.
2. Понятие стратегии (5 «П» Г.Минцберга)
3. Основные положения стратегического управления
4. Уровни стратегии: подходы к выделению.



5. Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение со стратегией БЕ.
6. Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица».
7. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
8. Характеристика обобщенной модели стратегического управления.
9. Сущность миссии и ее значение для стратегического управления.
10. Система стратегических целей.
11. Необходимость и виды анализа стратегических факторов.
12. Система стратегических факторов.
13. Сущность SWOT-анализа.
14. Сущность PEST-анализа.
15. Анализ конкурентной среды: сущность и система факторов.
16. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф).
17. Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
18. Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
19. Характеристика стратегий лидерства (Портер)
20. Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
21. Общая характеристика стратегий концентрированного роста
22. Общая характеристика стратегий интегрированного роста
23. Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
24. Общая характеристика стратегий сокращения.
25. Сущность портфельного анализа и планирования
26. Основные этапы портфельного анализа и планирования
27. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ.
28. Ограничения матрицы БКГ.
29. Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси.
30. Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе.

#### 4.3.2. Примеры практического задания промежуточной аттестации

1. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
2. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила с помощью этого же продукта выйти на новые рынки (новые группы потребителей и/или регионы). Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и

- группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
3. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
  4. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
  5. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
  6. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
  7. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
  8. Фирма, занимающаяся производством швейной продукции, решила выпускать под своей маркой еще и мебель. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
  9. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
  10. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к

которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

11. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
12. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
13. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
14. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные приставки. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
15. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
16. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
17. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
18. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к

которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

#### 4.4. Шкалы оценивания результатов обучения

Уровень знаний определяется оценками «Зачтено» или «Не зачтено».

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации (зачет)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд. (не зачет)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом.
3	Удовл. (зачет)	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
4	Хор. (зачет)	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
5	Отл. (зачет)	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

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

##### 4.5.1. Показатели и критерии оценивания компетенций, используемые шкалы оценивания

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
ПК-8.2.1	Знание: - общих законов управления, которые влияют на принятие управленческих решений и условий правильного их использование в конкретных ситуациях разработки и реализации стратегий развития бизнеса.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Умение: - эффективно осуществлять процесс принятия организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития бизнеса; - использовать адекватные бизнес-среды технологии принятия организационно-управленческих решений на микро- и макроуровне.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Владение: - навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений в области разработки и реализации стратегий развития бизнеса на микроуровне; - навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений в области разработки и реализации стратегий развития бизнеса на	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 2

ДПК- 2.3.1	макроуровне. Знание: - инструментов и технологий регулирующего воздействия при разработке и обоснованию управленческих решений по функционированию и развитию предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений; - рисков и возможных правовых и социально-экономических последствий принимаемых управленческих решений по функционированию и развитию предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Умение: - применять различные инструменты и технологии регулирующего воздействия при обосновании управленческого решения с учетом особенностей деятельности предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений; - обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом особенностей деятельности предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> зачет	Шкала 1
	Владение: - навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений с учетом особенностей	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий	Шкала 2

	<p>деятельности предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений;</p> <p>- навыками разработки и обоснования управленческих решений по функционированию и развитию предприятий медиа-сферы и индустрии развлечений.</p>		<p><u>Промежуточная аттестация</u></p> <p>зачет</p>	
ДПК-3.3.1	<p>Знание:</p> <p>- форм организации бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений;</p> <p>- методики оценки конкурентоспособности предприятия на современном медиа-рынке и рынке индустрии развлечений.</p>	<p>Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса</p>	<p><u>Текущий контроль</u></p> <p>выполнение устных и письменных заданий</p> <p><u>Промежуточная аттестация</u></p> <p>зачет</p>	Шкала 1
	<p>Умение:</p> <p>- анализировать финансовую отчётность предприятия с целью определения конкурентных форм ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений;</p> <p>- определять наиболее эффективные формы ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений для конкретного предприятия.</p>	<p>Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов</p>	<p><u>Текущий контроль</u></p> <p>выполнение устных и письменных заданий</p> <p><u>Промежуточная аттестация</u></p> <p>зачет</p>	Шкала 1
	<p>Владение:</p> <p>- навыками анализа показателей и результатов деятельности предприятия на микро, макро и мезо уровнях с целью определения конкурентных форм ведения бизнеса на медиа-рынке и рынке индустрии развлечений.</p>	<p>Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности</p>	<p><u>Текущий контроль</u></p> <p><u>выполнение устных и письменных заданий</u></p> <p><u>Промежуточная аттестация</u></p> <p>зачет</p>	Шкала 2

#### 4.4.2. Шкалы оценивания результатов обучения

Уровень знаний определяется оценками «зачтено», «незачтено».

##### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения	Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Оценка	Знания	Умения	Навыки
Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

##### Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и навыков

Обозначения	Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Оценка	
Не зачтено	Студент не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
Зачтено	Знания, умения, навыки на системном уровне. Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно и четко его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, в том числе при видоизменении и решении нестандартных практических задач, правильно обосновывает принятое решение.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важное место в профессиональной подготовке магистрантов играет самостоятельная работа, подготовка докладов и эссе, а также изучение обязательной литературы по курсу. Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

На лекциях излагаются основные теоретические положения дисциплины, обстоятельно раскрываются закономерности, принципы, научные термины и т. п. Преподаватель разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу. Выделенные в лекционном курсе темы обеспечивают методологический аспект базовой подготовки магистрантов.

При подготовке к лекционным занятиям магистрантам необходимо перед очередной лекцией просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и



навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности магистрантов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическим занятиям магистрантам необходимо:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Магистрантам, пропустившим практическое занятие (независимо от причин), либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

Организация самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент в медиа-индустрии» предполагает подготовку к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы; выполнение индивидуальных заданий; подготовку к зачету.

В ходе самостоятельной работы магистрант может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, выполнение контрольных работ, тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, письменный анализ конкретной ситуации, разработка проектов и т. д.);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (выполнение индивидуальной работы, написание эссе).

Подготовка к зачету осуществляется магистрантом самостоятельно с использованием перечня вопросов к зачету, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

При изучении учебной дисциплины внимание уделяется методическим рекомендациям преподавателя магистрантам по ведению конспектов, работе с источниками, эффективному изучению рекомендованной литературы, выполнению индивидуальных заданий. Акцент в изучении дисциплины ставится на стимулирование самостоятельной деятельности студентов в изучении предмета

дисциплины, что позволяет эффективно применять усвоенные теоретические знания на практике.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Учебник. Классическое издание. СПб. Питер, 2009 - 344с.
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 375 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A](http://www.biblio-online.ru/book/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A).
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627](http://www.biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627)

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 237с.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
4. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: РИОР, Инфра-М, 2011.
5. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 361 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A](http://www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A).
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: ПИТЕР, 2011 – 688с.
7. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Электронный учебник. Кнорус, 2011.
8. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011 – 454с.
9. Томпсон А. А. - мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент - концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 928с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрена.

### 6.4. Нормативные правовые документы

Не предусмотрены.

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. Административно-Управленческий Портал — Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. — <http://www.aup.ru>
2. Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента. — <http://www.cfin.ru>
3. Консалтинговый сайт. — <http://www.consulting.ru>
4. Развитие Бизнеса. Организационный дизайн. — <http://www.devbusiness.ru>
5. Экономикс он-лайн. Сборник ресурсов по экономике, менеджменту и т.п. — <http://www.econline.h1.ru>
6. Сайт компании «Евроменеджмент». — <http://www.emd.ru>
7. Управление персоналом, кадровый менеджмент. — <http://www.hrm.ru>
8. Библиотека маркетинга. — <http://www.marketing.spb.ru>
9. Портал «Русский менеджмент». — <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm>
10. Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту. — <http://www.profy.ru>
11. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». — <http://www.ptpu.ru/default.asp>
12. Идеи в различных сферах бизнеса. — <http://superidea.ru/index.htm>

### 6.6. Иные источники

Периодические издания:

1. «Коммерсант» — <http://www.kommersant.ru/>
2. «Экономика и жизнь» — <http://www.eg-online.ru/>
3. «Ведомости» — <http://www.vedomosti.ru/>
4. «Деньги» — <http://www.kommersant.ru/money>
5. «Эксперт» — <http://expert.ru/>
6. «Секрет фирмы» — <http://www.kommersant.ru/sf/>

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Аудитории с мультимедийным оборудованием для визуализации материала во время проведения лекционных и практических занятий.

Компьютерные классы, оборудованные персональными компьютерами, объединенными в локальную сеть с выходом в Интернет.

Пакет приложений Microsoft Office.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL:

<http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL:  
<http://нэб.рф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL:  
<http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL:  
<https://www.biblio-online.ru/>