

**Министерство культуры Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ХАБАРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ»  
(ХГИК)**

**Кафедра библиотечно-информационной деятельности,  
документоведения и архивоведения**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Первый проректор ХГИК

\_\_\_\_\_ Е.В.Савелова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Уровень бакалавриата  
(2018 год набора)**

**направление подготовки**  
51.03.03 Социально-культурная деятельность

**профиль подготовки**  
«Менеджмент социально-культурной деятельности»,

**Хабаровск  
2018**

**Составитель:**

Качанова Елена Юрьевна, профессор кафедры библиотечно-информационной деятельности, документоведения и архивоведения, доктор педагогических наук

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры библиотечно-информационной деятельности, документоведения и архивоведения \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>4</b>
1.1.Наименование дисциплины.....	4
1.2.Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
1.3.Цель освоения дисциплины.....	5
1.4.Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	5
<b>2. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>6</b>
2.1.Объем дисциплины .....	6
2.2.Тематический план (ЗФО).....	7
2.3.Краткое содержание разделов и тем.....	8
<b>3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>13</b>
3.1.Планы семинарских занятий.....	13
3.2.Планы практических занятий.....	14
3.3. Вопросы для самоконтроля по разделам дисциплины.....	20
<b>4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>21</b>
<b>5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>23</b>
5.1.Перечень компетенций и этапы их формирования.....	23
5.2.Показатели и критерии оценивания компетенций.....	24
5.3.Материалы для оценки и контроля результатов обучения.....	25
5.4.Методические материалы по оцениванию результатов обучения.....	33
<b>6. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....</b>	<b>35</b>
6.1.Основная и дополнительная учебная литература.....	35
6.2.Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	36
6.3.Информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	37
6.4.Материально-техническая база.....	38
<b>7.ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА .....</b>	<b>38</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ.....</b>	<b>39</b>

# 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ

## 1.1. Наименование дисциплины.

Рабочая учебная программа по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначена для обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность, профиль подготовки «Менеджмент социально-культурной деятельности», квалификации (степени) «бакалавр», в том числе для инклюзивного образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Стратегический менеджмент является важнейшей составляющей управления учреждением культуры. Современный этап развития сферы культуры России требует применения большого разнообразия управленческих систем, которые имеют потенциальную гибкость, способность быстро приспосабливаться как к внешним, так и внутренним изменениям. Именно повышение разнообразия систем управления является на современном этапе основной тенденцией развития отрасли культуры. Особое значение, в связи с динамизмом и неопределенностью внешней среды, приобретает изучение и внедрение стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент – тип управления, который в высокой степени отвечает современным особенностям развития культурной политики в стране, поскольку позволяет достаточно точно определить стратегические позиции в динамично изменяющихся условиях.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал, ориентирует всю социально-культурную деятельность на потребности, гибко реагирует на требования внешней среды и позволяют учреждениям культуры развиваться в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Актуальность и значимость необходимости управления процессами управления развитием учреждений культуры обусловило включение в учебные планы по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность, **профиль подготовки «Менеджмент социально-культурной деятельности»**, квалификация: «бакалавр» дисциплины **«Стратегический менеджмент»**.

Данная дисциплина является одним из вариативных курсов, изучаемых студентами данного профиля подготовки в процессе получения высшего образования, в том числе для инклюзивного образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

В нем рассматриваются исторические, теоретические, методические, технологические и организационные аспекты стратегического управления учреждением культуры в современных условиях.

## 1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная дисциплина является составной частью учебного плана, входит в блок вариативных дисциплин и находится в тесной взаимосвязи с другими дисциплинами. Курс опирается на ранее усвоенные базовые дисциплины «Менеджмент в сфере культуры», «Маркетинг в сфере культуры»,

«Методология научных исследований в СКД», «Маркетинговые коммуникации в КС», «Основы социально-культурного проектирования» данного направления и продолжает развивать профессиональные компетенции обучающихся.

### 1.3.Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является приобретение обучающимися теоретических и практических знаний и навыков в области стратегического менеджмента, необходимых при управлении учреждениями культуры в современных условиях.

Реализация данной цели основана на формировании у обучающихся:

- теоретических знаний о целях, задачах, основных принципах, методах и функциях стратегического управления;
- представлений о стратегических проблемах развития социально-культурного производства и процессе выработки стратегии развития учреждения культуры;
- теоретических знаний об особенностях стратегического маркетинга, технологии ситуационного анализа, взаимосвязи стратегических и тактических целей организации, стратегии и ее организационной структуры;
- представлений и навыков определения стратегического потенциала учреждения культуры и особенностей проектирования систем управления.

Изучение курса позволяет довести до сведения обучающихся методику разработки стратегических документов, обучить применению технологии принятия стратегических решений на практике.

### 1.4.Планируемые результаты обучения по дисциплине

Код	Формулировка компетенции	Уровни освоения	Планируемые результаты обучения
ПК -9	готовность к реализации менеджмента и маркетинга в сфере культуры	Пороговый уровень	Имеет общие представления в области применения технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности
		Стандартный уровень	Имеет общие представления в области применения технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности и овладел базовыми умениями
		Эталонный уровень	Имеет глубокие представления в области применения технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности, овладел методикой применения всего комплекса маркетинга в деятельности УК
ПК-13	готовность к осуществлению технологий менеджмента и продюсирования концертов, фестивалей, конкурсов, смотров, праздников и форм массовой социально-культурной деятельности	Пороговый уровень	Имеет общие представления в области применения технологий менеджмента и продюсирования концертов, фестивалей, конкурсов, смотров, праздников и форм массовой социально-культурной деятельности
		Стандартный уровень	Имеет общие представления в области применения технологий менеджмента и продюсирования концертов, фестивалей, конкурсов, смотров, праздников и форм массовой социально-культурной деятельности и овладел базовыми умениями
		Эталонный уровень	Имеет глубокие представления в области применения технологий менеджмента и продюсирования концертов, фестивалей, конкурсов, смотров,

Код	Формулировка компетенции	Уровни освоения	Планируемые результаты обучения
			праздников и форм массовой социально-культурной деятельности и овладел методикой применения всего комплекса базовых умений и навыков для деятельности УК
ПК -24	готовность к участию в разработке и обосновании проектов и программ развития социально-культурной сферы	Пороговый уровень	Имеет общие представления в области применения разработке и обосновании проектов и программ развития социально-культурной сферы
		Стандартный уровень	Имеет общие представления в области применения разработке и обосновании проектов и программ развития социально-культурной сферы и овладел базовыми умениями
		Эталонный уровень	Имеет глубокие представления в области разработки и обоснования проектов и программ развития социально-культурной сферы и овладел методикой применения всего комплекса базовых умений и навыков для развития деятельности УК

## Требования к уровню освоения программы

В результате изучения дисциплины студент должен: *иметь представление* о характерных чертах современной системы стратегического планирования;

**знать:** основные термины и определения стратегического планирования; особенности современных методов стратегического планирования; основные понятия долгосрочных прогнозов и планов;

**уметь** primet в профессиональной деятельности приемы стратегического планирования;

**владеть:** способностью анализировать взаимосвязи между целями и стратегиями учреждения культуры с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; готовностью участвовать в разработке стратегии учреждения, используя инструментарий стратегического менеджмента; способностью учитывать аспекты социальной ответственности при разработке и реализации стратегии; владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью учреждения культуры; способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на его функционирование; пониманием основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования при планировании культурной политики; знанием стратегии управления человеческими ресурсами, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию.

## 2. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Объем дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается студентами на 5

курсе.

Программой курса предусмотрено чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий, а также самостоятельная работа студентов.

Вид учебной работы	ОФО		ЗФО	
	Всего часов	Семестры	Всего часов	Курс
<b>Контактная работа (всего)</b>	-	-	<b>32</b>	<b>5</b>
В том числе:	-	-		
- лекции (ЛЗ)	-	-	12	5
- семинары (СЗ)	-	-	4	5
- практические (ПЗ)	-	-	12	5
- мелкогрупповые (МГЗ)	-	-		
- индивидуальные (ИЗ)	-	-		
- групповое консультирование (Г)	-	-	4	5
- индивидуальное консультирование (И)	-	-		
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	-	-	<b>112</b>	<b>5</b>
<b>СРС</b>	-	-	<b>94</b>	
<b>КОНТРОЛЬ</b>	-	-	<b>18</b>	<b>5</b>
В том числе:	-	-		
- подготовка курсовой работы	-	-		
- текущий контроль	-	-		
- промежуточный контроль (подготовка к экзамену)	-	-	18	5
<b>Общая трудоемкость: (всего зач. ед./кол-во часов по ФГОС)</b>	-	-	<b>4/144</b>	<b>5</b>
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>семестры:</b>		<b>курс:</b>	
зачет				
экзамен			5 (9, А)	

## 2.2. Тематический план дисциплины (ЗФО)

№ п/п	Наименование разделов и тем (формируемые компетенции)	Кол-во часов									
		Всего часов по ФГОС	Контактная работа				Самостоятельная работа студентов				
			Всего ауд. часов	ЛЗ	СЗ	ПЗ	Консультации	Всего часов СРС	СРС	контроль СРС	
										текуш ий	проме жуточ ный
9 семестр											
Раздел 1. Сущность и назначение стратегического менеджмента											

1.1.	Введение в курс «Стратегический менеджмент» (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	3	1	1					2		
1.2.	Сущность, задачи, функции стратегического планирования (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	3	1	1					2		
1.3.	Методология стратегического планирования (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	8	6	2	2	2			2		
1.4.	Стратегический анализ внутренней и внешней среды учреждения (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	5	3	1		2			2		
1.5.	Стратегии развития учреждения (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	6	5	1		4			1		
	Групповое консультирование к экзамену	2	2				2				
	Подготовка к экзамену	9						9	9		
	<b>ВСЕГО за 9 семестр</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>9</b>		<b>9</b>
<b>семестр А</b>											
<b>Раздел 2. Технологии стратегического менеджмента</b>											
2.1.	Планирование развития учреждения в системе стратегического планирования (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	19	4	1	2	1		15	15		
2.2.	Финансовый план и оценка рисков развития учреждения (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	17	2	1		1		15	15		
2.3.	Стратегический маркетинг (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	16	1	1				15	15		
2.4.	Стратегические изменения внутренних процессов (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	17	2	1		1		15	15		
2.5.	Определение эффективности стратегии (ПК -9; ПК-13; ПК 24)	19	3	2		1		16	16		
	Групповое консультирование к экзамену	2					2				
	Подготовка к экзамену	9						9			
	<b>Всего за семестр А</b>	<b>108</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>85</b>	<b>76</b>		<b>9</b>
	<b>Всего по курсу</b>		<b>32</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>94</b>			

### 2.3. Краткое содержание разделов и тем

#### *Раздел 1. Сущность и назначение стратегического менеджмента в сфере культуры*

##### *Тема 1.1. Введение в курс «Стратегический менеджмент»*



Предмет, структура и задачи курса. Место курса в системе подготовки бакалавров высшей квалификации для учреждений социально-культурной сферы. Формы освоения студентами учебного материала. Организация контроля знаний студентов.

## ***Тема 1. 2. Сущность, задачи, функции стратегического планирования***

История возникновения и развития стратегического менеджмента. Становление стратегического менеджмента. Факторы становления. Бюджетирование и контроль. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент. Научные подходы. Стратегическое и оперативное управление. Модель стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Современные подходы к стратегическому управлению. Характеристика школ стратегического менеджмента. Принципы стратегического планирования. Прогнозирование и стратегическое планирование. Стратегическое планирование в управлении библиотекой, миссия. Анализ внешней среды и внутренних возможностей организации (учреждения культуры). Выбор и анализ стратегических альтернатив учреждения культуры. Реализация и оценка стратегии. Прогнозирование, понятия, разновидности принципы. Цели и задачи внутриорганизационного планирования. Сущность и особенности стратегического менеджмента в некоммерческих организациях. Виды стратегического управления, их характеристика. Виды стратегического управления наиболее применимые в библиотеке, как некоммерческой организации. Требования к менеджеру, осуществляющему стратегическое управление.

### ***Тема 1.3. Методология стратегического планирования***

Функции внутриорганизационного планирования. Методы планирования деятельности. Зависимость планирования от национальных приоритетов культурно-воспитательной политики; комплексных инновационных проектов и программ развития учреждения культуры. Показатели (индикаторы), применяемые при планировании и оценке выполнения планов. Целевое начало в деятельности организаций. Миссия и цели учреждения культуры. Видение. Сущность и содержание миссии. Миссия библиотеки, ее назначение, содержание, правила формирования. Процесс создания миссии библиотеки. Стратегические цели: понятие цели, фазы установления целей, зависимость их формирования от особенностей деятельности библиотеки как социального института. Концепция развития организации. Типы целей организации. Иерархичность стратегических целей, требования, предъявляемые к их формированию. Дерево целей организации. Требования к формулированию целей. Дерево целей как это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. Декомпозицию цели - разложение цели на несколько более мелких

целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Построение «дерева целей» по методу «от общего к частному». Условия прекращения декомпозиции цели (прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения Главной цели). «Дерево целей» и план-график или диаграмма Ганта. Виды стратегических целей, их классификация

#### ***Тема 1.4. Стратегический анализ внутренней и внешней среды***

Понятие о микро- и макросреде библиотеки. Анализ внешней среды. Факторы внешней среды. Компоненты анализа макроокружения учреждения культуры: политическая, экономическая, правовая, социальная, технологическая. Анализ непосредственного окружения учреждения культуры. Основные методы анализа: SWOT, построение матрицы возможностей и матрицы угроз, составление профиля окружающей учреждения культуры среды. Система отслеживания внешней среды. Анализ функциональных областей внешней макросреды. Анализ динамики рынка. Анализ конкуренции по М. Портеру. Матрицы в стратегическом анализе. Матрица БКГ. Матрица Дженерал электрик - МакКинси. PEST – анализ. Метод анализа конкурентных преимуществ. SWOT - анализ. Альтернативные методы анализа. Метод анализа GAP. Метод анализа LOTS. Метод анализа PIMS. Метод изучения профиля объекта. Модель анализа Мак-Кинси 7S. Анализ конкурентоспособности по системе 111-555. Анализ внутренней среды учреждения культуры. Факторы внутренней среды организации. Элементы внутренней среды организации. Характеристика основных параметров. Знакомство с методикой проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды. Источники информации. Модель жизненного цикла организации и товара. Анализ ресурсных возможностей и ассортимента. Портфельный анализ. Оценка эффективности имеющихся ресурсов, выявление причин снижения эффективности использования ресурсов учреждения культуры.

#### ***Тема 1.5. Стратегии развития***

Понятие стратегии. Эволюция термина стратегия. Роль стратегии в менеджменте. Стратегия: различные подходы к определению ее содержания (стратегия и план развития библиотеки; стратегия как направление развития библиотеки; стратегия как способ определения положения библиотеки во внешней среде и др.). Сущность и содержание стратегии по И. Ансоффу и по Г. Минцбергу. Классификация стратегий. Внутренние и внешние стратегии. Базовые стратегии: стратегия концентрированного роста. Базовые стратегии: стратегия интегрированного роста. Базовые стратегии: стратегия дифференцированного роста. Стратегия сокращения и ликвидации. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной борьбе. Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Стратегия стабильности. Стратегии роста. Портфельная стратегия. Стратегии сокращения. Состав и содержание функциональных

стратегий. Товарно-рыночная стратегия. Социальная стратегия. Методы формирования вариантов стратегий: метод сильных и слабых сигналов, экстраполяционные методы, причинно-следственные методы, субъективные методы. Стратегические альтернативы, определение, типы, факторы, влияющие на их формирование. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Стратегическое планирование деятельности библиотеки, его назначение, особенности, содержание. Корпоративная стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Перераспределение ресурсов для достижения стратегически важных направлений развития. Выработка политики поддержки стратегии. Внедрение методик постоянного совершенствования деятельности. Создание условий для стабильной качественной работы персонала. Мотивация и стимулирование работников для повышения заинтересованности в реализации стратегии.

## **Раздел 2. Технологии стратегического менеджмента**

### ***Тема 2.1. Планирование развития учреждения в системе стратегического планирования***

Анализ и методы планирования библиотечной деятельности. Особенности, достоинства и недостатки государственного регулирования социально-культурного развития и его документирования в стратегических документах. Взаимосвязь политики, стратегии и тактики развития. Концепции и программы развития сферы культуры. Уровни планирования культурной политики. Государственные, региональные (краевые/областные и муниципальные) программы развития сферы культуры. Особенности внутриорганизационного планирования стратегии развития. Планирование повышения конкурентных преимуществ. Показатели (индикаторы) и порядок планирования целей и объемов деятельности. Формирование стратегического видения организации. Разработка сценария будущего. Построение дерева целей и показателей конкурентоспособности. Бизнес-планирование как элемент стратегического планирования. Цели, задачи, функции бизнес-планирования. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Формулировка целей бизнес-плана. Характеристика товара (услуги) в бизнес-плане фирмы. Методология исследования рынка в бизнес-плане фирмы. Сочетание стратегических планов с бизнес-планами. Разбор конкретной ситуации по составлению стратегических планов, концепций и программ. выявление достоинств и недостатков различных стратегических планов составленных на конкретном примере. Порядок определения основных показателей стратегического плана (программы) развития библиотеки. Методика разработки.

### ***Тема 2.2. Финансовый план и оценка рисков развития***

Сущность и структура финансового плана в программах развития. Принципиальные положения финансового плана. Основные элементы финансового плана. Формы и системы финансовых планов. Наиболее эффективные мероприятия по защите от финансовых рисков. Разработка

мероприятий по защите от финансовых рисков. Источники финансирования социально-культурных программ. Условия получения средств, необходимых для реализации программ развития учреждений культуры. Требования к программе в случае конкурсного финансирования (критерии оценки). Условия и механизмы бюджетного финансирования. Структура заявки на участие в федеральных программах. Условия получения средств из внебюджетных источников. Фонды как источник финансирования. Структура и технология оформления заявки на получение гранта. Условия получения средств от коммерческих структур (стратегия и тактика взаимодействия со спонсорами). Коммерческая деятельность учреждения как дополнительный источник финансирования программ (стратегия, технология, направления).

### ***Тема 2.3. Стратегический маркетинг***

Сущность и назначение стратегического маркетинга как процесса долгосрочного плана маркетинга, направленного на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания новых услуг, обеспечивающих пользователей учреждения культуры более высокой потребительской ценностью, чем у конкурентов. Цели стратегического маркетинга: обеспечение возможностей организации, адаптированных к её ресурсам для роста и рентабельности. Задачей стратегического маркетинга является уточнение миссии, разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры ассортимента учреждения культуры (товарного портфеля). Планирование ассортимента учреждения культуры (услуг и продукции). Определение ценовой политики. Организация обслуживания потребителей и стратегия. Целевая группа потребителей. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии учреждения культуры. Функции стратегического маркетинга. Понятие и свойства реинжиниринга. Процесс реинжиниринга и его этапы. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции. Брендинг и ребрендинг в сфере культуры. Новые виды учреждений культуры и стратегия. Области проведения стратегических изменений. Реализация стратегии: ее составляющие, факторы и условия.

### ***Тема 2.4. Стратегические изменения внутренних процессов***

Стратегические изменения в учреждениях культуры. Анализ конъюнктуры рынка. Маркетинговое планирование. Разработка планов организационно-технических мероприятий. Расчет уровня затрат на производство продукции. Ключевые факторы успеха. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности. Инвестиционный раздел стратегического плана. Стратегия лидерства по издержкам. Оценка выполнения стратегического плана. Сочетание стратегического плана с другими видами планов. Бюджетирование. Основные принципы бюджетирования. Составления генерального бюджета организации. Разработка стратегического плана на примере. Анализ организационной

структуры. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры. Организационная культура. Проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий. Проблемы взаимодействия с внешней средой. Система планов и методы распределения ресурсов. План развития организации. План диверсификации. Ликвидационный план. План НИР. Тактические планы. Программы и планы-проекты. Ситуационные планы. Плановое распределение стратегических и тактических ресурсов. Мобилизация человеческого потенциала. Люди как носители сопротивления. Уменьшение сопротивления изменениям. Стиль проведения изменения. Разрешение конфликтов. Стратегия использования человеческого потенциала. Процесс мобилизации ресурсов. Распределение ресурсов во времени.

### ***Тема 2.5. Определение эффективности стратегии***

Показатели и оценка эффективности стратегии. Прогноз эффективности действующей стратегии. Определение будущего конкурентного статуса. Стратегический контроллинг. Функции стратегического контроллинга. Стратегический контроль, его назначение и содержание. Оценка эффективности реализации программ развития.

## **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **3.1. Планы семинарских занятий**

#### **3.1. Планы семинарских занятий**

##### ***Семинарское занятие № 1. Сущность и назначение стратегического менеджмента социально-культурной деятельности***

1. Сущность и виды планирования деятельности учреждения культуры.
2. Разработка теории стратегического менеджмента в теории организационного развития
3. Специфика стратегического планирования, его особенности и формы проявления в учреждениях культуры
4. Функции стратегического планирования

##### ***Семинарское занятие № 2. Цели стратегического менеджмента в сфере культуры***

1. Планирование целей как условие успешности развития учреждения культуры с позиций его социальной значимости
2. Цели и миссия учреждения культуры: сущность, особенности формирования

3. Ценности и цели развития учреждения культуры. Культурная политика и цели развития учреждения культуры.
4. Характеристика целей и стратегии долгосрочного развития учреждения культуры на основе анализа программ (стратегий) развития учреждения культуры России.

### **3.2. Планы практических занятий**

#### ***Практическая (лабораторная) работа***

##### ***№. 1. Тема «Методология стратегического менеджмента»***

##### **1.1. Оценка возможностей использования концептуального/программного документа как основы развития учреждения культуры**

Цель: Формирование умений и навыков анализа документов культурной политики различного уровня (республика, край/область, муниципальный район, организация).

Итоговый контроль: 1) Отчет о результатах анализа документов различного уровня

Содержание задания: На основе анализа программного документа установить его главные компоненты, влияющие на оценку возможностей учреждения культуры. Установить возможности использования программы для определения целей и возможностей учреждения культуры по формулированию организационных стратегических документов. Отчет составляется по следующей схеме:

1. ДОКУМЕНТ: \_\_\_\_\_
2. ПРОБЛЕМА
3. Базовые цели
4. Главные стратегические задачи и подзадачи
5. Система целевых индикаторов и показателей эффективности
6. Ожидаемые результаты
7. Мероприятия, финансируемые из бюджета

##### **1.2. Разработка модели концепции развития учреждения культуры**

Цель: Формирование умений и навыков по составлению концепции, формулированию миссии библиотеки и способов ее реализации.

Итоговый контроль: 1) Модель концепции развития как сценария будущего организации. Концепция оформляется по шаблону.

Методические указания: На примере определенной библиотеки (по выбору) разработать модель стратегического плана библиотеки, в котором отразить следующие элементы содержания: «МИССИЯ»; ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ; ВНУТРЕННИЕ ЦЕННОСТИ; Понимание качества деятельности; Направления развития - Целевые программы развития; Партнеры и каналы коммуникации.

При разработке плана допускается использовать следующие рекомендации:

1. **Миссия** – это качественная характеристика цели (намерения), выраженной в результате ожидаемой деятельности. Например, если учреждение культуры свое предназначение определяет в продвижении ценностей здорового образа жизни, то ее миссия в своей формулировке должна по-новому позиционировать учреждение культуры и его роль в социуме, например сельский дом культуры – это социальный центр поддержки здорового образа жизни жителей села посредством активного, целенаправленного, разностороннего досуга населения.

2. Ценности подтверждают формулировку миссии, характеризуя ценности внешней и внутренней среды. **Основные ценности** (постулаты) – какой **мы хотим видеть** нашу организацию с внешней стороны. Внешние ценности – это влияние, оказываемое учреждением культуры X на окружение и его стремление оправдать ожидания общественности, отзывчивость к нуждам потребителей.

В ценностях стратегического плана учреждение культуры пишет **ЖЕЛАЕМОЕ, а не РЕАЛЬНОЕ**, то есть чем и как оно считает наша организация должна являться для социума. (Это то, к чему необходимо стремиться!). В ценностях миссия конкретизируется с указанием способности учреждения культуры поддерживать свою значимость для определенных категорий, причем в этой части стратегического плана детально прописывается, в чем состоит его значимость, и для каких категорий. Здесь учреждение культуры подробно фиксирует все значимые для себя прогнозируемые характеристики деятельности, чем яснее они прописываются в плане, тем четче и понятнее для учредителей, попечителей и персонала становится понимание цели деятельности. **ЦЕННОСТИ прописываются в настоящем времени и в позитивном ключе!!!** Чем учреждение культуры (X) – располагает и является, куда входит, как осуществляет, что координирует и т.п. Открыта ли она к диалогу и с кем. С кем и для чего приветствует контакты. Что отвергает, чему не подвержено. Можно ли считать учреждение культуры X динамичной организацией и почему. В чем и среди кого она лидирует, что ищет и как эволюционирует, что для нее остается неизменным. Можно ли считать учреждение культуры X – профессиональной организацией и почему, кого она объединяет и для решения каких общих задач. Таким образом, ценности подчеркивают прогнозируемую социальную роль и высвечивают дифференциальные преимущества учреждения культуры, его отличие от других организаций.

3. **Внимание к качеству** своей деятельности. Так как стратегический план – это прогноз конъюнктуры, который составляется по итогам оценки реальной ситуации, то в нем, необходимо подчеркнуть то, что учреждение культуры четко осознает свои проблемы на пути к развитию, готово учитывать требования учредителей, партнеров и пользователей, а поэтому осознает, на ЧТО ей следует обратить внимание, исходя из оценки ситуации и необходимости повышения качества готовых продуктов деятельности.

Например а) Преодоление барьеров на пути....б) Достижение комфортности обслуживания на основе.....в) Обеспечение активного, творческого участия персонала, попечителей и руководящих органов в развитии ..... и пр..

**4. Направления деятельности** – это приоритетные стратегические задачи. Они вытекают из основных ценностей, и всегда подчеркивают социальную роль учреждения культуры, его социальную необходимость и долгосрочную полезность в регионе. В направлениях конкретизируются векторы реализации миссии учреждения культуры. Направления – это стратегические задачи 1-го уровня, они отвечают на вопрос «В чем учреждение культуры «видит» проявление своей миссии?». Если вернуться к нашему примеру, то направления деятельности, в данном случае, отвечают на вопрос: В чем сельский дом культуры «видит» свой вклад в формирование ценностей здорового образа жизни жителей села? Вариантов может быть множество. Однако, исходя из анализа ситуации, учреждение культуры должна выбрать приоритеты и сосредоточить свою деятельность на ограниченном количестве **наиболее емких стратегических задач**, т. е. установить комплексные «модули» своего развития. При этом, остановиться только на тех комплексных направлениях, которые подчеркивают социальную значимость учреждения, отвечают его назначению, наиболее полно отображают профилирование его социально-профессиональной деятельности, предполагающей комплекс различных вариантов реализации.

**5. Целевые программы.** В стратегическом плане важно установить не только направления реализации миссии, но и средства, обеспечивающие ее выполнение и сроки осуществления. Каждое направление, зафиксированное в плане под стратегической задачей первого уровня, подтверждается комплексной целевой программой, имеющей четко обозначенные границы и критерии оценки результатов. Для решения каждой стратегической задачи планируется целевая программа, определяющая, **КАК и КАКИМИ** средствами, организация будет решать каждую задачу в определенные сроки. Программа в плане фиксируется под емким, ярким, названием, определяющим смысл программы «Здоровая нация», «Окно в мир» и пр.

**6.Партнеры и коммуникации.** Принципом маркетинга является – развитие устойчивых общественных связей. Учреждение культуры как социально-значимая структура, решающая приоритетные социально-обусловленные проблемы выполняет свою задачу в общем для ряда учреждений направлении социально-приоритетной деятельности. Найти партнеров, инициировать контакты, важнейшая его социальная роль в решении общих социальных проблем. Спрогнозировать партнеров и направления интеграции усилий – важнейший этап разработки стратегического плана. Он отвечает на вопрос» «С кем организация намерена работать и кого привлекать при выполнении своих комплексных социальных программ?» Ответить на этот вопрос в плане, значит определить политику построения инновационных отношений и коммуникаций на перспективу, привлечь новые силы в число «друзей» и партнеров учреждения культуры



## №. 2. Тема «Планирование развития учреждения культуры»

### 2.1. Планирование целей деятельности

Цель: Формирование умений и навыков по составлению «дерева целей», определению направлений и содержания образовательной, информационно-просветительской, досуговой и рекреативно - оздоровительной деятельности учреждения культуры.

Итоговый контроль: 1) «Дерево - целей» по заданной теме (с четким стратегическим и тактическим уровнем) (составляется по шаблону); 2) пояснительная записка, с обоснованием содержания программ библиотечного развития.

#### Шаблон для составления дерева целей:

Базовая цель:		
ПОДЦЕЛЬ 1 уровня №1	1.1.	1.1.1.
		1.1.2.
	1.2.	1.2.1.
		1.2.2.
	1.3.	1.3.1.
		1.3.2.
ПОДЦЕЛЬ 1 уровня №2	2.1.	2.1.1.
		2.1.2.
	2.2.	2.2.1.
		2.2.2.
	2.3.	3.2.1.
		3.2.2.
ПОДЦЕЛЬ 1 уровня №3	3.1.	3.1.1.
		3.1.2.
	3.2.	3.2.1.
		3.2.2.
	3.3.	3.3.1.
		3.3.2.

### 2.2. Показатели (индикаторы) стратегического развития

Цель: Формирование умений и навыков по определению показателей (индикаторов) развития.

Итоговый контроль: 1) Перечень индикаторов к программе развития любого уровня по выбору студента; 2) пояснительная записка, с обоснованием содержания программ развития.

**Примеры формулировки целевых индикаторов развития сферы культуры:**

- Возрастание доли объектов культурного наследия, находящихся в удовлетворительном состоянии, от общего количества объектов, поставленных на учет

- Увеличение количества музейных предметов, представленных зрителю от общего количества музейных предметов основного фонда
- Рост количества посещений, тыс. чел.
- Увеличение показателя книгообеспеченности (число изданий в библиотеках / число читателей), в единицах
- Увеличение процента охвата населения библиотечным обслуживанием %
- Увеличение количества мероприятий, проводимых театрами и концертными учреждениями, единиц
- Возрастание количества зрителей посетивших мероприятия, проводимые театрами и концертными учреждениями, в тыс. чел.
- Возрастание количества клубных формирований, ед.
- Возрастание количества культурно-досуговых мероприятий, проводимых клубными учреждениями, тыс.ед.
- Увеличение количества посетителей парка, ед.
- Увеличение количество студентов в колледже искусств, чел.
- Увеличение количества работников культуры, прошедших профессиональную подготовку, чел.
- Увеличение количества посещений учреждений культуры на 1 тысячу человек на 10 %;
- Увеличение доли учреждений культуры, находящихся в удовлетворительном состоянии, в общем количестве учреждений культуры до 85 %;
- Увеличение обеспеченности зрительскими местами клубных учреждений на 1 тысячу человек до 52,0 %;
- Увеличение количества населения, занимающегося творческой деятельностью на непрофессиональной основе, (положительная динамика в %);
- Увеличение среднегодового числа посещений мероприятий, в том числе платных, организованных государственными и муниципальными учреждениями культуры области (количество посещений, в том числе на платной основе, из них организованных в муниципальных образованиях);
- Увеличение количество - количество экземпляров библиотечного фонда общедоступных библиотек на 1 тысячу человек населения (количество экземпляров);
- Увеличение доли населения, удовлетворенного качеством услуг, предоставляемых в сфере культуры (положительная динамика в %).

**№. 3. Тема «Планирование стратегических изменений внутренних процессов развития учреждения культуры». Составление программы стратегического развития.**

Цель: Формирование умений и навыков по составлению программы развития.

Содержание задания: На основе результатов контент-анализа публикаций в профессиональной печати по актуальному направлению инновационного развития учреждений культуры России, отражающего цели, задачи и средства инновационного развития, составить «дерево» целей развития. Доработать «дерево целей», включив в него стратегические задачи 1-го и 2-го, и 3-го уровней. Определить КАКИЕ программы развития, и КАКИЕ инновационные проекты могут быть предложены для реализации рассмотренных стратегических задач. Установить с КАКИМИ потенциальными участниками рынка следует установить необходимые инновационные отношения и коммуникации и почему.

2) На примере определенной организации (по выбору) разработать модель целевой программы развития, в котором отразить следующие элементы содержания:

- Социальная проблема;
- Оценка известных способов решения;
- Цель программы;
- Стратегические задачи «дерево целей» для решения социальной проблемы усилиями учреждения культуры (ряда учреждений);
- Инновационные проекты – способы решения стратегических задач в назначенные сроки;
- Партнеры и коммуникации.

3) Итоговая модель программы составляется по шаблону, предложенному педагогом и состоит из паспорта и содержания программы. В содержательную часть модели программы должны быть включены следующие аспекты:

4) Содержание проблемы и обоснование ее решения программным методом (Анализ ситуации, характеристика достижений и ресурсных возможностей развития деятельности. Описание проблем)

- Основные цели (дерево целей) и задачи программы.
- Задачи, этапы и сроки реализации целевой программы.
- Система программных мероприятий (проектов) и их обоснование.
- Механизм реализации Программы
- Ресурсное обеспечение целевой программы. Структура финансирования программы. Объемы и источники финансирования программы
- Ожидаемые конечные результаты реализации Программы (Система показателей программы). Социальная эффективность программных мероприятий. Бюджетный эффект от реализации программных мероприятий.
- Организация управления реализацией Программы

### 3.3. Вопросы для самоконтроля по разделам дисциплины

- 1) Предмет, структура и задачи курса.
- 2) История возникновения и развития стратегического менеджмента.
- 3) Школы стратегического менеджмента.
- 4) Современные подходы к стратегическому управлению.
- 5) Стратегическое планирование в управлении учреждением культуры, миссия.
- 6) Анализ внешней среды и внутренних возможностей организации .
- 7) Прогнозирование: понятия, разновидности принципы.
- 8) Цели и задачи внутриорганизационного планирования.
- 9) Сущность и особенности стратегического менеджмента в некоммерческих организациях.
- 10) Виды стратегического управления, их характеристика.
- 11) Виды стратегического управления наиболее применимые в отрасли культуры как некоммерческой организации.
- 12) Функции внутриорганизационного планирования.
- 13) Зависимость планирования от национальных приоритетов культурно-воспитательной политики, комплексных инновационных проектов и программ развития социально-культурной деятельности.
- 14) Показатели (индикаторы), применяемые при планировании и оценке выполнения планов.
- 15) Целевое начало в деятельности организаций. Миссия и цели учреждения культуры.
- 16) Стратегические цели: понятие цели, фазы установления целей, зависимость их формирования от особенностей деятельности учреждения культуры как социального института.
- 17) Типы целей организации. Иерархичность стратегических целей, требования, предъявляемые к их формированию.
- 18) Дерево целей организации. Требования к формулированию целей. Построение «дерева целей». Виды стратегических целей, их классификация
- 19) Понятие о микро- и макросреде. Анализ внешней среды.
- 20) Анализ непосредственного окружения.
- 21) Основные методы анализа.
- 22) Анализ внутренней среды. Анализ ресурсных возможностей и ассортимента.
- 23) Понятие стратегии. Эволюция термина стратегия. Роль стратегии в менеджменте.
- 24) Стратегия: различные подходы к определению ее содержания (стратегия и план развития; стратегия как направление развития; стратегия как способ определения положения учреждения культуры.
- 25) во внешней среде и др.).
- 26) Внутренние и внешние стратегии. Базовые стратегии.

- 27) Анализ и методы планирования деятельности. Особенности, достоинства и недостатки государственного регулирования социально-культурного развития и его документирования в стратегических документах.
- 28) Взаимосвязь политики, стратегии и тактики развития.
- 29) Концепции и программы развития сферы культуры.
- 30) Уровни планирования культурной политики.
- 31) Государственные, региональные (краевые/областные и муниципальные) программы развития сферы культуры.
- 32) Особенности внутриорганизационного планирования стратегии развития.
- 33) Формирование стратегического видения организации. Разработка сценария будущего.
- 34) Построение дерева целей и показателей конкурентоспособности.
- 35) Сущность и структура финансового плана в программах развития.
- 36) Источники финансирования социально-культурных программ.
- 37) Условия получения средств, необходимых для реализации программ развития.
- 38) Требования к программе в случае конкурсного финансирования (критерии оценки).
- 39) Условия и механизмы бюджетного финансирования. Коммерческая деятельность учреждения как дополнительный источник финансирования программ (стратегия, технология, направления).
- 40) Сущность и назначение стратегического маркетинга
- 41) Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии библиотеки
- 42) Брендинг и ребрендинг в сфере культуры.
- 43) Новые виды учреждений культуры и стратегия.
- 44) Области проведения стратегических изменений.
- 45) Реализация стратегии: ее составляющие, факторы и условия
- 46) Стратегические изменения.
- 47) Люди как носители сопротивления и уменьшение сопротивления изменениям.
- 48) Показатели и оценка эффективности стратегии.
- 49) Стратегический контроллинг. Функции стратегического контроллинга. Стратегический контроль, его назначение и содержание.
- 50) Оценка эффективности реализации программ развития.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Посещение занятий, подготовка к ним и усвоение материала на лекциях, семинарах, практических занятиях, планомерная самостоятельная работа позволят обучаемым подойти к промежуточной аттестации подготовленным. Знания, накапливаемые постепенно позволяют

формировать соответствующие профессиональные компетенции как итог образовательного процесса.

Для систематизации знаний по дисциплине первоначальное внимание следует обратить на рабочую программу курса, которая включает в себя основные проблемы дисциплины (тематику занятий), в рамках которых и формируются вопросы для контроля и аттестации. Поэтому студент, заранее ознакомившись с программой курса, может лучше сориентироваться в последовательности освоения курса с позиций организации самостоятельной работы.

**При организации процесса освоения дисциплины следует учитывать:**

1. Планирование времени, отведенного на освоение дисциплины.

При планировании времени на освоение дисциплины следует руководствоваться: структурой дисциплины, в которой указаны количество академических часов в разрезе каждой темы, вида занятий (лекционное, практическое, семинарское) и часы на самостоятельную работу; формой текущего контроля успеваемости (тесты, выполнение заданий); формой промежуточной аттестации (экзамен).

2. Последовательность действий при освоении дисциплины.

Изучение каждой темы дисциплины целесообразно начинать со знакомства с содержанием дисциплины в разрезе тем; затем следует этап подбора источников из числа рекомендуемых и подобранных самостоятельно (учебники, монографии, научные статьи, материалы конференций, статьи об опыте деятельности библиотек; информация с официальных сайтов библиотек др.). Изучение источниковой базы может сопровождаться конспектированием. Целесообразно вести перечень проблемных вопросов как по существу темы, обусловленных пробелами в научном и правовом поле и проблемами практического характера, так и в случае затруднений с уяснением смысла изложенного в источниках материала (указанные вопросы могут быть разрешены самостоятельно, во время сессионных занятий или на консультации с преподавателем).

Подготовка студентов к семинарским занятиям по данной дисциплине заключается в самостоятельной работе с источниками, представленными в списках основной и дополнительной литературы и найденными студентами самостоятельно. Семинарские занятия проводятся в формах предусмотренных учебно-тематическим планом. На семинаре делаются доклады по темам занятий в виде выступлений, студент должен проявлять максимальную активность.

Для подготовки к практическим занятиям рекомендуется подробно изучить конспект лекций и материалы семинарских занятий, предшествующих практическому занятию. Также рекомендуется ознакомиться с технологией проведения практических занятий, которая включает следующие этапы:

объяснение задания и навыков (компетенций), которые закрепляются в ходе его выполнения; знакомство с конкретными источниками информации для выполнения задания; обсуждение и уточнение вопросов в ходе анализа источников информации; совместный просмотр первичных результатов, оценка их соответствия по формальным и содержательным требованиям.

3. Использование учебно-методических материалов и работу с литературой.

Следует применять следующую последовательность источников для изучения тем дисциплины: нормативные правовые акты по дисциплине; комментарии к законодательным актам; научную и учебную литературу, а также другие источники.

4. Подготовку к текущему контролю успеваемости.

Основной задачей текущего контроля успеваемости обучающихся является повышение качества знаний, приобретение и развитие ими навыков самостоятельной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся по дисциплине может иметь следующие виды: устный опрос на лекциях, практических занятиях; проверка выполнения письменных самостоятельных работ и домашних заданий; тестирование.

Для эффективной подготовки к текущему контролю по дисциплине необходимо использовать рекомендованную основную и дополнительную литературу, конспекты лекций, разработки студентов, выполненные в результате подготовки и выполнения семинарских и практических занятий.

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. Перечень компетенций и этапы их формирования

Согласно учебному плану по данному направлению подготовки в рамках изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

Код	Формулировка компетенции
<b>ПК</b>	<b>профессиональные компетенции</b>
<b>ПК- 9</b>	готовность к реализации менеджмента и маркетинга в сфере культуры
<b>ПК-13</b>	готовность к осуществлению технологий менеджмента и продюсирования концертов, фестивалей, конкурсов, смотров, праздников и форм массовой социально-культурной деятельности
<b>ПК-24</b>	готовность к участию в разработке и обосновании проектов и программ развития социально-культурной сферы

#### Этапы формирования компетенции:

*Начальный* – на этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. Студент воспроизводит термины, факты,

методы, понятия, принципы и правила; решает учебные задачи по образцу. Если студент отвечает этим требованиям можно говорить об освоении им порогового уровня компетенции;

*Основной* – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но еще не достигают итоговых значений. На этом этапе студент осваивает аналитические действия с предметными знаниями по конкретной дисциплине, способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм действий, осуществляя саморегуляцию в ходе работы, переносить знания и умения на новые условия. Успешное прохождение этого этапа позволяет достичь стандартного уровня сформированности компетенции;

*Завершающий* – на этом этапе студент достигает итоговых показателей по заявленной компетенции, то есть осваивает весь необходимый объем знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения, навыки при решении задач повышенной сложности и в нестандартных условиях. По результатам этого этапа студент демонстрирует эталонный уровень сформированности компетенции.

В результате освоения курса студент должен:

Знать	Уметь	Владеть
- основные термины и определения стратегического планирования; - особенности современных методов стратегического планирования; - основные понятия долгосрочных прогнозов и планов;	- приметь в профессиональной деятельности приемы стратегического планирования.	- способностью анализировать взаимосвязи между целями учреждения культуры; стратегиями развития с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; - способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; - готовностью участвовать в разработке стратегии , используя инструментарий стратегического менеджмента; - способностью учитывать аспекты социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации; - владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью; - способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование учреждения культуры; - пониманием основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования при планировании культурной политики; - знанием стратегии управления человеческими ресурсами, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию.

## 5.2. Показатели критерии оценивания компетенций

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии: тестирование; индивидуальное собеседование, письменные ответы на вопросы (в виде *текущего контроля*). **Промежуточный контроль** реализуется в ходе сдачи обучающимися заочной формы обучения экзаменов на 5 курсе, в 9 семестре и семестре А.

Экзамен проводится в форме собеседования по билетам. Экзаменационный билет содержит один теоретический вопрос и одно специальный. На подготовку ответов отводится 30 минут. Оценка знаний



производится по 4-хбальной шкале. В случае неудовлетворительной оценки студент имеет право передать экзамен в установленном порядке.

### Общие критерии оценки ответов студентов

Оценка «отлично»	Оценка «хорошо»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно»
оценивается ответ, если студент имеет системные полные знания и умения по поставленному вопросу. Содержание вопроса излагает связно, в краткой форме, раскрывает последовательно суть изученного материала, демонстрируя прочность и прикладную направленность полученных знаний и умений, не допускает терминологических ошибок и фактических неточностей	оценивается ответ, в котором отсутствуют незначительные элементы содержания или присутствуют все необходимые элементы содержания, но допущены некоторые ошибки, иногда нарушалась последовательность изложения.	оценивается неполный ответ, в котором отсутствуют значительные элементы содержания или присутствуют все вышеизложенные знания, но допущены существенные ошибки, нелогично, пространно изложено основное содержание вопроса.	оценивается ответ, при котором студенты демонстрируют отрывочные, бессистемные знания, неумение выделить главное, существенное в ответе, допускают грубые ошибки

### 5.3. Материалы для оценки и контроля результатов обучения

#### Компетентностно-ориентированные оценочные средства

##### Средства оценивания:

- 1) **Диагностирующий контроль** - тестирование
- 2) **Текущий контроль** - посещение лекций, семинаров, практических занятий, подготовка к ним на основе выполнения практических работ и заданий, выполнение рефератов.
- 3) **Промежуточная аттестация.**  
Экзамен в 9 и А семестре.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- тестирование;
- индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на контрольные вопросы по курсу.

#### ТЕСТ №1 по теме « Программа развития модельного дома культуры»

1. Что такое «Модельный стандарт », какую информацию он содержит?
2. Обязательно ли применять Модельный стандарт или он носит рекомендательный характер ?
3. Кем может быть использован модельный стандарт и для чего?
4. Укажите функции модельного стандарта, что он позволяет?
5. Что мы понимаем под развитием дома культуры?
6. Что понимается под программой развития?
7. Кем и как утверждается Программа развития?
8. Кто заинтересован в программе развития?

9. Какие существуют требования к программе развития модельного дома культуры?
10. На какие три важных вопроса должна ответить Программа развития?
11. Какова роль Паспорта в Содержании разделов программы, что он включает?
12. Для чего составляется Информационно-аналитическая справка о деятельности учреждения и что она включает?
13. Есть ли спорные вопросы анализа?
14. Какие разделы программы нужно составить?
15. Что важно учесть в разделе «Цель, задачи и сроки реализации программы развития».
16. Почему Бюджет программы – это обязательный раздел, что он включает?
17. Почему в этапы разработки программы входит проведение экспертизы?
18. Программы, каких учреждений вы изучили, как можете охарактеризовать этот документ?

ТЕСТ №2 ( для оценки итоговых знаний)  
по курсу «Стратегический менеджмент»

1. Стратегия учреждения культуры - это:
  - а. Детальный план его деятельности;
  - б. Цель деятельности на перспективу;
  - в. Генеральная программа действия организации, выявляющая приоритеты, проблемы и ресурсы для достижения ее основной цели, формулирует ее главные цели и основные пути их достижения таким образом, что все подразделения получают единое направление «движения» к цели;
  - г. Метод «планирования от достигнутого»;
  - д. набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности, определяющий образ действий руководителей, которые стремятся достичь определенных целей.
2. Какое определение термина является более точным:  
Стратегическое управление - это :
  - а. Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала библиотеки с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором она действует.
  - б. Основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь (ее целями) и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.
  - в. Быстро развивающаяся область науки и практики управления,

возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды.

г. Процесс упреждающей стратегии воздействия на события во внешнем окружении

д. Процесс реактивной стратегии воздействия на события, способ реагировать на них.

3. Сущностной основой стратегического менеджмента является:

а. Менеджмент знаний;

б. Менеджмент целей;

в. Менеджмент по инструкциям.

4. В чем заключается сущность стратегического управления :

а. В разработке конкретных способов выживания в изменяющихся условиях;

б. В долгосрочном планировании на основе экстраполяции прошлых тенденций на будущее.

в. В разработке целей и стратегических задач развития в изменяющихся условиях и выявлении путей лучшего использования внутреннего потенциала

г. В определении основных ориентиров развития в долгосрочной перспективе, обеспечивая тем самым основу для тактического и оперативного планирования и распределения финансовых потоков между отдельными направлениями деятельности, решение которых в настоящее время имеет приоритетный характер.

д. Ваш

вариант \_\_\_\_\_

5. Почему стратегический менеджмент организации в сфере культуры сегодня рассматривается как управление культурной средой? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Какое из определений, по вашему мнению, отражает главные характеристики КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ

- ключевое понятие современного общества, наиболее точно характеризующее его культурную и духовную составляющую;
- результат всей совокупности культурной деятельности общества — прошлой и настоящей (включая инфраструктуру организаций культуры, произведения искусства);
- институт приобщения граждан к нравственным ценностям, хранимым ею;
- область творческой реализации духовного потенциала людей, в том числе молодого поколения;
- значимое пространство жизнедеятельности, в котором протекает

процесс формирования личности, ее развитие и саморазвитие во взаимодействии с другими людьми, природными, предметными факторами, культурными ценностями. Это сложная структура общественных, материальных и духовных условий, в которых осуществляется социализация и самореализация личности".

- часть социальной среды, обеспечивающая функционирование культуры как нормативно-ценностной системы общества, а также реализацию ее просветительной, творческой, художественной, коммуникативной, информационной и иных функций.
- совокупность субъектов — работников культуры, искусства, средств массовой коммуникации, непосредственно участвующих в выработке и трансляции ценностей и моделей поведения для массовых слоев населения;
- традиционные культурные институты (театры, музеи, библиотеки);
- так называемые неформальные культурные инициативы, и различные формы творческого досуга жителей территории;
- здания, общественные пространства, люди, проекты, сети и в целом тот суммарный баланс творческой энергии, которая генерируется и потребляется на территории.
- совокупность 5 последних характеристик.

7. Отправной точкой стратегического управления является:

- а. Уточнение миссии учреждения на ближайшую перспективу
- б. Оценка ресурсных возможностей
- в. Поиск задач и форм работы

8. Что может рассматриваться объектами стратегического менеджмента в сфере культуры:

- Только организация, как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений
- Только структурное подразделение – это направление деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов
- Только отрасль как функциональная зона организации – это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями (организациями), которые специализируются на выполнении определенных функций
- Все перечисленные объекты
- Другие объекты  
(какие?)

9. Какой документ определяется в следующих дефинициях: КОНЦЕПЦИЯ (1), ПРОГРАММА(2), ПРОЕКТ(3), ПЛАН(4)

- ( ) перечисление но пунктам мероприятий,

выстроенных друг за другом в соответствии со сроками, назначенными для каждого из них. План отвечает на вопросы "Когда?" и "Какими средствами?" (т.е. с помощью каких проектов и мероприятий) будет осуществляться программа.

– ( ) прогноз конъюнктуры, составляется по итогам оценки реальной ситуации, позволяет подчеркнуть КАКИЕ организация ставит ЦЕЛИ и осознает ли проблемы на пути к развитию, готова ли учитывать требования учредителей, партнеров и пользователей. ПОЗВОЛЯЕТ ОЦЕНИТЬ ЧТО следует изменить, исходя из оценки ситуации и КАК повысить качество готовых продуктов деятельности. Прогноз, образ будущего, составляется по итогам оценки реальной ситуации, позволяет установить конечную цель – результат развития на перспективу (5 и более лет)

– ( ) Стратегия действий организации по достижению образа будущего, конечных или промежуточных целей программа действий, которые направлены на достижение поставленной цели. Программа отвечает на вопрос "Что делать?", она задает направление движения, указывает путь, ведущий к цели. К сожалению, часто имеет место путаница понятий, когда под программой понимается план.

– ( ) тактика осуществления деятельности по программам в соответствии с концепцией это всегда проект чего-либо определенного: здания, парка, квартала, нового учреждения, культурного события. Должен быть упорядочен, конкретен, по возможности содержать наглядный образ ожидаемого результата, содержит ответ на вопрос "Как делать?".

10. Верно ли утверждение, что миссия организации - это ее социальное предназначение, общественное задание, *которое* представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей ?

а. Да;

б. Нет.

11. Верно ли утверждение, что миссия УК — это профиль и масштаб планов деятельности.

12. Сформулируйте возможную миссию УК ( на примере базы Вашего ВКР-исследования ( укажите название организации)\_\_\_\_\_

13. Что такое базовые (основные) ценности \_\_\_\_\_,  
ЧЕМ они отличаются от внутренних ценностей \_\_\_\_\_  
В каком документе (концепция, программа, проект) они должны быть зафиксированы \_\_\_\_\_

14. Укажите основные *составляющие стратегического управления, вычеркните лишний элемент*. Стратегическое управление включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений

1. *Видение* - это образ возможного и желаемого будущего состояния.
2. Оценка перспектив и своего конкретного места, возможностей в региональной ситуации обслуживания в регионе.
3. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием
4. *Миссия, или общественно значимая роль* как качественно выраженная совокупность основных целей.
5. *Стратегия* - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей (набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности).
- 6 *Программы и планы* как система мер по реализации принятой стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

15. Укажите основные этапы стратегического управления:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.
- Мотивация проектной работы
- Стимулирование труда персонала
- Диверсификация деятельности

16. Зависит ли миссия краевой/областной библиотеки от региональной культурной политики, как ее цели могут соотноситься с задачами культурной политики региона, государства, в каких документах может быть зафиксирована эта зависимость? \_\_\_\_\_

17. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ сферы культуры региона определяет политику, \_\_\_\_\_ стратегию \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_ тактику \_\_\_\_\_ развития отрасли: \_\_\_\_\_

18. В структуру какого документа \_\_\_\_\_ могли бы быть включены следующие элементы: Введение; Современное состояние культуры края/области; Основные проблемы культуры региона на современном этапе; Цели и задачи развития культуры региона; Механизмы реализации; Ожидаемые результаты реализации; Целевые индикаторы и показатели эффективности

19. Что такое «Целевой индикатор развития»:

Качественный показатель; количественный показатель или показатель качества деятельности, выраженный в количественном эквиваленте (нужное подчеркнуть);

20. Из приведенного ниже перечня укажите целевые индикаторы развития отрасли культуры региона:

- Возрастание доли объектов культурного наследия, находящихся в удовлетворительном состоянии, от общего количества объектов, поставленных на учет
- Увеличение количества музейных предметов, представленных зрителю от общего количества музейных предметов основного фонда
- Рост количества посещений музеев, тыс. чел.
- Увеличение показателя книгообеспеченности (число изданий в библиотеках / число читателей), в единицах
- Увеличение процента охвата населения библиотечным обслуживанием %
- Увеличение количества мероприятий, проводимых театрами и концертными учреждениями, единиц
- Количество мероприятий, проводимых ДК (единиц)
- Возрастание количества клубных формирований, ед.
- Возрастание количества культурно-досуговых мероприятий, проводимых клубными учреждениями, тыс.ед.
- Увеличение количества посетителей парка, ед.
- Увеличение количество студентов в колледже искусств, чел.
- Увеличение количества работников культуры, прошедших профессиональную подготовку, чел.
- Увеличение количества посещений учреждений культуры на 1 тысячу человек на 10 %;
- Увеличение доли учреждений культуры, находящихся в удовлетворительном состоянии, в общем количестве учреждений культуры до 85 %;

В КАКОМ ДОКУМЕНТЕ ОНИ ФИКСИРУЮТСЯ ?

21. Проект и Программа (укажите соподчиненность): проект состоит из программ, программа состоит из проектов и мероприятий (нужное подчеркнуть).

22. Перед ДОМОМ КУЛЬТУРЫ поставлена цель – организовать на базе учреждения обучение пенсионеров компьютерной грамотности. При этом, ресурсов для реализации этой цели у учреждения нет. Что нужно делать? \_\_\_\_\_

21. Зачем учреждения культуры используют стратегию диверсификации деятельности, что она предусматривает: выпуск услуг аналогов, услуг-дополнителей или дифференцированное обслуживание однородных групп пользователей (нужное подчеркнуть). Приведите пример диверсификации из опыта работы ВАШЕЙ организации \_\_\_\_\_

22. Если в документе указана цель:

Создать на базе УК новый отдел - ЭЛЕКТРОННЫЙ ЧИТАЛЬНЫЙ ЗАЛ для обеспечения доступа пользователей к электронной информации и повышения качества информационного обслуживания населения района, то о каком документе здесь идет речь?

### **Контрольные вопросы к экзамену**

1. Сущность стратегического менеджмента в сфере культуры, как исходного понятия менеджмента БИД. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
2. Сущность понятия «стратегия» в общей теории менеджмента (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
3. Сущность стратегического менеджмента в сфере культуры (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
4. Культурная среда как объект стратегического программирования (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
5. Объекты и предметы стратегического менеджмента и стратегических решений (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
6. Система стратегического управления библиотекой (ПК -9, ПК-13; ПК -24)  
Логика детализации стратегии и тактики как средств реализации политики развития библиотеки (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
7. Уровни культурной политики, взаимосвязь политики, стратегии и тактики при формировании стратегии. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
8. Функции стратегического менеджмента (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
9. Этапы стратегического управления (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
10. Методология - ЛСП (логико-структурный подход) долгосрочного и стратегического планирования (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
11. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
12. Оценка проблем деятельности в стратегическом менеджменте в сфере культуры (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
13. Анализ СРЕДЫ. Внешняя среда (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
14. Стратегическое планирование и стратегия развития (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
15. Анализ внутренней среды (управленческий анализ) (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
16. Потенциал организации, особенности учета при разработке стратегии (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
17. Оценка ресурсов стратегического менеджмента в сфере культуры (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
18. Требования к стратегическому менеджеру (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
19. МИССИЯ организации в сфере культуры. Миссия – особенности разработки и формулирования. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)



20. ЗАДАЧИ деятельности в стратегическом менеджменте в сфере культуры и комплекс мер стратегического характера (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
21. Базовые стратегии в сфере культуры и учет региональной специфики (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
22. ПРОЕКТ как нижний уровень программно-целевого планирования: общие задачи (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
23. Корпоративная стратегия и Корпоративная культура библиотечного сообщества (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
24. Организационные изменения и Организационная культура как условие результативности стратегии развития библиотеки (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
25. Стратегические цели: сущность, назначение, особенности документирования (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
26. Анализ ситуации библиотечно-библиографического и информационного обслуживания. Анализ сильных и слабых сторон организации. Метод SWOT-анализа (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
27. Использование метода сценариев будущего в стратегическом менеджменте (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
28. Система планов для отражения стратегии. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
29. Программно-целевое планирование. Разработка документов. Структура концепции, программы, проекта. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
30. Проектное развитие как средство реализации целевой программы. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
31. Проектная работа: сущность и назначение как средства реализации. Общее и особенное проекта и программы. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
32. Государственная и региональная культурная политика: сущность и особенности использования при разработке стратегии. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
33. Дерево целей и логико – структурный подход: сущность и назначение. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)
34. Концепции и программы развития учреждения культуры: сущность, назначение, особенности разработки Структура программного документа. (ПК -9, ПК-13; ПК -24)

#### **5.4. Методические материалы по оцениванию результатов обучения**

**Текущий контроль** осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы на лекциях (в виде экспресс-опросов) и практических занятиях (в виде проверки практических заданий). Этот вид контроля имеет большое значение, так как стимулирует студентов к систематической работе, регулярному выполнению заданий.

**Формой аттестации** по дисциплине «Стратегический менеджмент БИД» является экзамен в 9 семестре.

**Процедура экзамена.** Экзамен проводится в форме собеседования по билетам в устной или письменной форме по экзаменационным билетам, которые утверждаются кафедрой. Экзаменационный билет содержит два вопроса. На подготовку ответов отводится 30 минут. Оценка знаний производится по 4-х балльной шкале. В случае неудовлетворительной оценки студент имеет право пересдать экзамен в установленном порядке.

Экзамен по дисциплине преследует цель - оценить работу студента за семестр, степень усвоения теоретических знаний и компетенций, уровень творческого мышления, навыков самостоятельной работы, умение анализировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

При необходимости экзаменатору предоставляется право задавать студентам дополнительные вопросы, а также помимо теоретических вопросов давать задачи и практические задания по программе курса.

Во время экзамена студенты могут пользоваться учебными программами, справочниками и прочими источниками информации, перечень которых устанавливается преподавателем и согласовывается на заседании кафедры. Использование материалов, не предусмотренных указанным перечнем, а также попытка общения с другими студентами, в том числе с применением электронных средств связи, несанкционированные перемещения студентов и т.п. являются основанием для удаления студента из аудитории и последующего внесения в ведомость отметки «неудовлетворительно» («не зачтено»).

Критериями успешности освоения студентом данной учебной дисциплины при проведении текущего и итогового контроля являются:

1. Количество правильных ответов на текущем тестировании и по экзаменационному билету.
2. Активность и адекватность поведения студента на семинарских занятиях, выполнение каждым студентом всех практических работ, осмысленность и самостоятельность суждений, проявленных в ходе устного опроса.
3. Правильные ответы на вопросы по содержанию базовых источников из списков рекомендованной литературы по дисциплине.
4. Демонстрация знания профессиональных терминов, понятий, категорий и теорий.
5. Наличие собственного видения рассматриваемой проблемы, сформированного на основе изучения и анализа научных работ, выполнения практических заданий.

Шкалы оценивания: для устного ответа на экзамене:

При выставлении оценки преподаватель учитывает:

- полноту знания учебного материала по теме занятия,
- степень активности студента на занятии;
- логичность изложения материала;
- аргументированность ответа, уровень самостоятельного мышления;

– умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью

## **6.РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **6.1. Основная и дополнительная учебная литература**

#### **а) основная литература**

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 278 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0146-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>
2. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>
3. Салазкина, Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой : учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово : КемГУКИ, 2008. - 196 с. - ISBN 978-5-8154-0155-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227898>
4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 468 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01974-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253802>

#### **б) дополнительная литература**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
2. Информационные системы и технологии управления : учебник / ред. Г.А. Титоренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. : ил., табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - ISBN 978-5-238-01766-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115159>
3. Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 364 с. : табл., граф., схемы - ISBN 978-5-238-01624-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115012>
4. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

### **Рекомендуемая литература:**

1. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
2. Ильяева И. А. Стратегическое управление библиотекой: учебно-методическое пособие / И. А. Ильяева, В. Н. Маркова; рец.: С. И. Курганский, В. П. Римский. – М.: КноРус, 2008. – 184 с.
3. Сулова И.М. Стратегическое управление библиотекой. – М.: МЦБС, 2008. – 256 с. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент : классическое издание/ И. Ансофф. -СПб.: Питер , 2009. -343 с.
5. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие/ В. А. Баринов, В. Л. Харченко. -М.: ИНФРА-М, 2008. -285 с.
6. Веснин. В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник для вузов / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономист, 2008. – 292 с.
8. Гиндина, О. В. Миссия учреждения в системе стратегического управления // Культура и искусство глазами молодых ученых: сб. науч. ст../ Челябинская государственная академия культуры и искусств. - Челябинск , – 2010. – стр. 28-32.
9. Гиндина, О. В. Миссия библиотеки как социального института: культурологический аспект // Вестн. Бурят. гос. ун-та. – 2010. – № 6. – С. 260-264.
10. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник для вузов/ Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. -М.: Экономистъ, 2005. -415 с.
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика/ Зуб А.Т.. - М.: Аспект-Пресс, 2002. - 415с.
12. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов/ Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. - М.: РДЛ, 2003. - 464 с.
13. Левицкая М.М. Система менеджмента качества – основа инновационной политики управления библиотекой [Электронный ресурс] /М.М. Левицкая // <http://www.publiclibrary.ru/librarians/rba/conference-2009-09-Leviskaja.htm>
14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. -М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2003. -287 с.
15. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой/ Моисеева Н.К.: Учебник для вузов. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 208с.
16. Павлова В.И. Менеджмент качества в стратегии развития библиотеки [Электронный ресурс] /В.И. Павлова // <http://www.nlr.ru/nlr/div/nmo/zb/part/search.php?id=797&r=2>
17. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : учебник/ В. Н. Парахина [и др.]. -М.: КНОРУС, 2005. -495 с.

18. Стратегический менеджмент : учебник для вузов/ под ред. А. Н. Петрова. -2-е изд.. -СПб.: Питер,2008. -495 с.

19. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов; 8-е изд., испр. и доп. – М.: Бизнес-школа; М.: Дело, 2007. – 640 с.

## **6.2.Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

В соответствии с лицензионными нормативами обеспечения библиотечно-информационными ресурсами библиотека организует индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, к учебным материалам Электронно-библиотечных систем (ЭБС):

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн». Издательство: ООО «НексМедиа». Принадлежность сторонняя. [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru). Количество ключей (пользователей): 100% on-line. Характеристики библиотечного фонда, доступ к которому предоставляется договором: доступ к базовой части ЭБС.

2. ЭБС «Издательство Планета музыки». Электронно-библиотечная система ООО «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ». Принадлежность сторонняя. [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com). Количество ключей (пользователей): 100% on-line. Характеристики библиотечного фонда, доступ к которому предоставляется договором: доступ к коллекциям: «Музыка и театр», «Балет. Танец. Хореография».

3. БД Электронная Система «Культура». База Данных Электронная Система «Культура». Принадлежность сторонняя. <http://www.e-mcfr.ru>.

4. Web ИРБИС Хабаровский государственный институт искусств и культуры (электронный каталог). Международная ассоциация пользователей и разработчиков электронных библиотек и новых информационных технологий (ассоциация ЭБНИТ). Принадлежность сторонняя. <http://irbis.hgiik.ru>.

5. eLIBRARY.ru – Научная электронная библиотека. ООО Научная электронная библиотека. Принадлежность сторонняя. <http://elibrary.ru/> Лицензионное соглашение № 13863 от 03.10.2013 г. – бессрочно.

6. Электронно-библиотечная система ФГБОУ ВО «ХГИК». ФГБОУ ВО «ХГИК». Принадлежность собственная. Локальный доступ. <http://carta.hgiik.ru>. Приказ по Институту № 213-об от 07.10.2013 г.

7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Электронная библиотека. ФГАУ ГНИИ ИТТ «Информика», Министерство образования и науки РФ. Принадлежность сторонняя. Свободный доступ. <http://window.edu.ru>

8. Единая коллекция Цифровых Образовательных Ресурсов. ФГАУ ГНИИ ИТТ «Информика». Принадлежность сторонняя. Свободный доступ. <http://school-collection.edu.ru>

9. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. Федеральный центр информационно- образовательных ресурсов, ФГАУ

ГНИИ ИТТ «Информика». Принадлежность сторонняя. Свободный доступ.  
<http://fcior.edu.ru>

Для подготовки курсовых, выпускных и научных работ обучающиеся могут использовать полнотекстовую базу данных WebofScience. Режим доступа: электронный, из внутренней сети института. Официальный сайт: [webofknowledge.com](http://webofknowledge.com)

### **6.3. Информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Программно-информационное обеспечение учебного процесса соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, занятий практического типа, групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется следующее программное обеспечение:

–лицензионное проприетарное программное обеспечение:

Microsoft Windows

Microsoft Office (в состав пакета входят: Word, Excel, PowerPoint, FrontPage, Access)

Adobe Creative Suite 6 Master Collection (в состав пакета входят: Photoshop CS6 Extended, Illustrator CS6, InDesign CS6, Acrobat X Pro, Dreamweaver CS6, Flash Professional CS6, Flash Builder 4.6 Premium Edition, Dreamweaver CS6, Fireworks CS6, Adobe Premiere Pro CS6, After Effects CS6, Adobe Audition CS6, SpeedGrade CS6, Prelude CS6, Encore CS6, Bridge CS6, Media Encoder CS6);

–свободно распространяемое программное обеспечение:

Набор офисных программ Libre Office

аудиопроигрыватель AIMP

видеопроектор Windows Media Classic

интернет-браузер Chrome.

Для самостоятельной подготовки студентов к занятиям по дисциплине требуется обращение к программному обеспечению Microsoft Windows, Microsoft Office, в том числе для подготовки мультимедийных презентаций по темам семинаров в программе PowerPoint. Для создания конечных редактируемых версий документа рекомендуется использовать Acrobat X Pro, входящий в состав пакета Adobe Creative Suite 6 Master Collection.

При изучении дисциплины обучающиеся имеют возможность использования информационно-справочных систем «Культура» и «Гарант», Всероссийскую отраслевую справочную систему «Информо», реферативных и библиометрических баз данных рецензируемой литературы Web of Science и Scopus, в соответствии с заключенными договорами.

На всех компьютерах в институте установлено лицензионное антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

Необходимым условием информационной безопасности института является обязательная проверка на наличие вирусов внешних носителей перед их использованием с помощью KasperskyEndpointSecurity.

Перечисленное программное обеспечение обновляется по мере выхода новых версий программ в рамках соответствующих лицензий и соглашений.

#### **6.4. Материально-техническая база**

Материально-техническое обеспечение реализуемой дисциплины соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, занятий практического типа, групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в учебном процессе активно используются следующие специальные помещения:

- аудитории 303, 309 с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду вуза. Данные аудитории оснащены мультимедийными презентационными комплексами в составе проектора, активной акустической системы, персонального компьютера; столами, стульями, столами письменными для преподавателей, досками настенными, досками аудиторными, персональными компьютерами в количестве: 9 рабочих мест в 303 ауд.; 11 рабочих мест в 309 ауд.

Для самостоятельной работы студентов предназначены:

-ауд. 209 (читальный зал), оборудованный персональными компьютерами, обеспечивающими доступ к электронной информационно-образовательной среде организации, к сети «Интернет», к электронным библиотечным системам;

При необходимости в учебном процессе используются комплекты переносных демонстрационных комплексов (ноутбук, проектор, экран).

Все компьютеры Института объединены в локальную сеть, с каждого из них возможен выход в глобальную сеть Интернет. Институт использует выделенный канал со скоростью 10 Мб/с. Для студентов имеется возможность выхода в сеть Интернет с мобильных устройств посредством сети WiFi, которая установлена в читальном зале Института.

Проведение лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» сопровождается использованием в качестве учебно-наглядных материалов слайд-презентациями.

### **7. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

Воспитание обучающихся при освоении ими основных профессиональных образовательных программ (далее – ОПОП) осуществляется на основе рабочей программы воспитания и календарного плана воспитательной работы, включаемых в ОПОП.

Цель воспитательной работы – создание условий для активной жизнедеятельности обучающихся, их гражданского самоопределения,

профессионального становления и индивидуально-личностной самореализации в созидательной деятельности для удовлетворения потребностей в нравственном, культурном, интеллектуальном, социальном и профессиональном развитии.

Задачи воспитательной работы: развитие мировоззрения и актуализация системы базовых ценностей личности, приобщение к общечеловеческим нормам морали, национальным устоям и академическим традициям; воспитание уважения к закону, нормам коллективной жизни, развитие гражданской и социальной ответственности; воспитание положительного отношения к труду, формирование культуры и этики профессионального общения; формирование личностных качеств, необходимых для эффективной профессиональной деятельности; воспитание внутренней потребности личности в здоровом образе жизни, ответственного отношения к природной и социокультурной среде; повышение уровня культуры безопасного поведения.

Особенности и традиции Института обуславливают следующие основные направления воспитательной работы: патриотическое, гражданское, духовно-нравственное, культурно-творческое, научно-образовательное, профессионально-трудовое, волонтерское (добровольческое), экологическое, физическое. Виды деятельности обучающихся в воспитательной системе образовательной организации: проектная деятельность (как коллективное творческое дело), волонтерская деятельность, учебно-исследовательская и научно-исследовательская деятельность, досуговая, творческая и социально-культурная деятельность и др.

Воспитательный потенциал учебно-исследовательской и научно-исследовательской деятельности реализуется в процессе развития исследовательской компетентности обучающихся на протяжении всего срока их обучения в Институте. Результаты студенческой научно-исследовательской деятельности проходят апробацию в рамках научных и научно-практических конференций различного уровня, в т.ч. конференций, организованных Институте.

Социально-культурная и творческая деятельность обучающихся реализуется при организации и проведении значимых событий и мероприятий гражданско-патриотической, научно-исследовательской, социокультурной и физкультурно-спортивной направленности. Виды творческой деятельности обучающихся в Институте: музыкальное творчество, хореографическое творчество, театральное творчество, научное творчество, медиапроекты и др.

Волонтерская деятельность обучающихся – широкий круг направлений созидательной деятельности, включающий различные формы гражданского участия. По инициативе обучающихся и при их активном участии в Институте осуществляет свою деятельность добровольческий отряд «Мы».

Реализацию Рабочей программы воспитания помогает обеспечивать взаимодействие с различными социальными институтами, субъектами



воспитания. Особое значение для воспитательного процесса имеет организация практической деятельности обучающихся с целью развития профессиональных компетенций в условиях Института и профильных учреждений и организаций.

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В процессе изучения дисциплины и осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья применяются адаптированные формы обучения с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей.

Обучение лиц с ограниченными возможностями и инвалидов организуется как совместно с другими обучающимися на лекционных и практических занятиях, так и по индивидуальному учебному плану. Во время приемной кампании, а также во время сдачи различных форм промежуточной и государственной итоговой аттестации в Институте созданы необходимые условия для оказания технической помощи инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья (при необходимости может быть допущено присутствие в аудитории ассистентов, сопровождающих лиц, собаки-поводыря и т.п.).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, при необходимости, могут быть обеспечены электронными и печатными образовательными ресурсами с учетом их индивидуальных потребностей. Для реализации доступной среды при необходимости в учебном процессе могут быть задействованы документ-камера для увеличения текстовых фрагментов и изображений (для лиц с нарушениями зрения) и переносная индукционная система для слабослышащих «Исток» А2 со встроенным плеером – звуковым информатором.

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» предоставляет обучающимся с ОВЗ (по зрению) ряд возможностей для обеспечения эффективности процесса обучения. При чтении масштаб страницы сайта можно увеличить с помощью специального значка на главной странице. Можно использовать полноэкранный режим отображения книги или включить озвучивание непосредственно с сайта при помощи программ экранного доступа (например, Jaws , «Balabolka»). Скачиваемые фрагменты в формате pdf, имеющие высокое качество, могут использоваться тифлопрограммами для голосового озвучивания текстов, могут быть загружены в тифлоплееры, а также скопированы на любое устройство для комфортного чтения.

Сервис ЭБС «Цитатник» помогает пользователю извлечь цитату и автоматически формирует корректную библиографическую ссылку, что

особенно актуально для лиц с ограниченными возможностями и облегчает процесс написания курсовой или выпускной квалификационной работы.

Для подготовки к занятиям обучающиеся с ОВЗ (по зрению) могут использовать мобильное приложение ЭБС «Лань», предназначенное для озвучивания текста книги. Режим доступа: электронный, приложение скачивается обучающимся самостоятельно с сайта [e.lanbook.ru](http://e.lanbook.ru), необходимое условие: быть зарегистрированным в ЭБС «Лань». Используется свободно распространяемая программа экранного доступа Nvda.

Подробнее об организации доступной среды см. соответствующий раздел основной профессиональной образовательной программы.