

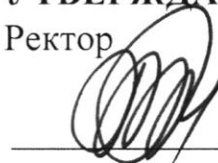
Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор



М.А. Эскиндаров

« 03 » июня 2020 г.

Трачук А.В., Н.В. Линдер, А.С. Кудряшов

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рабочая программа дисциплины  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

профили: «Маркетинг», «Менеджмент организации»,  
«Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом»,  
«Менеджмент в спорте»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента  
и Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса  
(протокол № 49 от 26.05. 2020 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента  
(протокол № 16 от 10.03.2020 г.)*

Москва 2020

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Трачук А.В., Н.В. Линдер, А.С. Кудряшов

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рабочая программа дисциплины  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профили: «Маркетинг», «Менеджмент организации»,  
«Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом»,  
«Менеджмент в спорте»

Москва 2020

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор

\_\_\_\_\_ М.А. Эскиндаров

«03» \_июня\_ 2020 г.

Трачук А.В., Н.В. Линдер, А.С. Кудряшов

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

профили: «Маркетинг», «Менеджмент организации»,

«Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом»,

«Менеджмент в спорте»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента  
и Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса  
(протокол № 49 от 26.05.2020 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента  
(протокол № 16 от 10.03.2020 г.)*

Москва 2020

УДК 378.244.6(073)  
ББК 74.58  
Т-65

Попадюк Т.Г., д.э.н., профессор Департамента менеджмента ФГОБУ ВО  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Трачук А.В., Н.В. Линдер, А.С. Кудряшов

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» предназначена для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом», «Менеджмент в спорте». – М.: ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Департамент менеджмента, 2020. – 66с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

*Учебное издание*

Трачук А.В., Н.В. Линдер, А.С. Кудряшов

Рабочая программа дисциплины  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профиль: «Маркетинг», «Менеджмент организации»,  
«Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом»,  
«Менеджмент в спорте»

Компьютерный набор, верстка: \_\_\_\_\_  
Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*  
Усл. п.л. 3,25 Изд. № \_\_\_\_ - 2020. Тираж \_\_\_\_ экз.

© Трачук А.В., Н.В. Линдер, А.С. Кудряшов, 2020  
© Финансовый университет, 2020

## Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	11
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	11
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	14
5.1. Содержание дисциплины	14
5.2. Учебно – тематический план	18
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	24
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	28
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	28
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	30
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	48
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	59
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	60
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	61
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	64
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	65

## 1. Наименование дисциплины

### Стратегический менеджмент

**Цель изучения дисциплины** – сформировать у обучающихся представление о роли менеджмента знаний в управлении современной организацией.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- формирование базовой системы представлений и применение на практике технологий управления знаниями в организации;
- создание основы для подготовки конструкторских и технологических научных решений, составляющих основу технологий управления знаниями в современной организации;
- выработать у студентов понимание основных процессов и методов по внедрению технологий управления знаниями в современной организации.

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

В совокупности с другими дисциплинами программы подготовки бакалавров дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций:

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Маркетинг, Менеджмент организации, Финансовый менеджмент 2017 г.п. - очная и заочная ф.о.*

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами
-----------------	--------------------------	--	--

<sup>1</sup>Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

			достижения компетенции
ИК-4	Способность оформлять аналитические и отчетные материалы по результатам выполненной работы»	--	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отличие ресурсного подхода от рыночного</li> <li>- понятие стратегии и стратегического менеджмента</li> <li>- основных концепций и школ стратегий</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы</li> <li>- разрабатывать программы и проекты для реализации стратегии</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбором, структурированием и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений.</li> <li>- планированием и организацией аналитической работы</li> <li>- анализом и синтезом полученных результатов</li> </ul>
ПКН-2	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования, а также способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	--	<p><b>Знать</b></p> <p>Инструменты прогнозирования, методы планирования</p> <p><b>Уметь</b></p> <p>Применять инструменты прогнозирования, методы планирования</p> <p><b>Владеть</b></p> <p>Инструментами прогнозирования, методами планирования</p>
ПКН-5	Владеть методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации	--	<p><b>Знать</b></p> <p>Методы стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации</p> <p><b>Уметь</b></p> <p>Применять методы стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации</p> <p><b>Владеть</b></p> <p>Методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации</p>

СК-3	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	--	<b>Знать</b> научные подходы к постановке целей исследования и формулировки задач исследования; осуществлять постановку задач исследования, формулировать задачи исследования; <b>Уметь</b> осуществлять постановку задач исследования, формулировать задачи исследования; <b>Владеть</b> навыками применения методов достижения оптимальных путей.
------	---	----	---

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации (2018 г.п.), Финансовый менеджмент (2018, 2019, 2020 г.п.), Маркетинг (2018, 2019, 2020 г.п.), Управление бизнесом, (2019, 2020 г.п.), Менеджмент в спорте (2018, 2019, 2020 г.п.), Логистика (2018, 2019, 2020 г.п.) - очная и заочная ф.о*

Таблица 2.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>3</sup>	Результаты обучения (владения <sup>4</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	1.Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.  2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	<b>Знать</b> Методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы <b>Уметь</b> Применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы  <b>Знать</b> Методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. <b>Уметь</b> Применять методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их

<sup>3</sup>Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>4</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+



		3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	<p>эффективности.</p> <p><b>Знать</b> Методы работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p><b>Уметь</b> Применять Методы работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	<p>1.Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p> <p>2.Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации</p> <p>3.Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.</p>	<p><b>Знать</b> Теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария</p> <p><b>Уметь</b> Использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p> <p><b>Знать</b> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации</p> <p><b>Уметь</b> Применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации</p> <p><b>Знать</b> Методы проведения стратегического анализа макро- и микросреды организации</p> <p><b>Уметь</b> Применят методы проведения стратегического анализа макро- и микросреды организации</p>
УК-10	Способность осуществлять поиск,	1. Четко описывает состав и структуру требуемых,	<b>Знать</b> Состав и структуру требуемых,

	<p>критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач</p>	<p>данных и информации,грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации</p> <p>2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу variability</p> <p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп.</p> <p>4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций,оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p> <p>5.Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.</p>	<p>данных и информации,грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации</p> <p><b>Уметь</b> Описывать состав и структуру требуемых, данных и информации,грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации</p> <p><b>Знать</b> Сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу variability</p> <p><b>Уметь</b> Обосновывать сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу variability</p> <p><b>Знать</b> Признак классификации, методики выделения соответствующих ему группы однородных «объектов»</p> <p><b>Уметь</b> Формулировать признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов»</p> <p><b>Знать</b> Методы формирования собственных суждений и оценки</p> <p><b>Уметь</b> Грамотно, логично, аргументировано формировать собственные суждения и оценки.</p> <p><b>Знать</b> Методики представления своей точки зрения посредством и на основе системного описания.</p> <p><b>Уметь</b> Аргументированно илогично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.</p>
--	--	---	--

УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p><b>Знать</b> Методы перехода от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь</b> Переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать</b> Системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p><b>Уметь</b> Обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p><b>Знать</b> Анализ ситуации, формулировку критериев и условий выбора</p> <p><b>Уметь</b> Применять анализ ситуации, формулировку критериев и условий выбора</p> <p><b>Знать</b> Методы переосмысления своего выбора, сопоставления с альтернативными подходами</p> <p><b>Уметь</b> Критически переосмысливать свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами</p> <p><b>Знать</b> Процедуры целеполагания, декомпозиции агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов</p> <p><b>Уметь</b> Использовать процедуры целеполагания, декомпозиции агрегирования, анализа и синтеза</p>
-------	---	--	---

		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов  <b>Знать</b> Методы изложения в отчете целей, задач, теорий и методов <b>Уметь</b> Логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теории и методологию исследования, результаты и выводы
--	--	--	---

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления, для всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом», «Менеджмент в спорте».

«Стратегический менеджмент» является дисциплиной для последующего изучения студентами других дисциплин. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованы обучающимися при написании выпускной квалификационной работы.

### 4. Объем дисциплины в з.е. и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации, / Маркетинг, Финансовый менеджмент 2017 г.п.*

*Очная форма обучения*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е./ 108</b>	<b>3.з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>90</b>	<b>36</b>	<b>54</b>
<i>Лекции</i>	36	18	18
<i>Семинары, практические занятия</i>	54	18	36
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>126</b>	<b>72</b>	<b>54</b>
Вид текущего контроля		Домашнее творческое задание	Курсовая работа (9ч.) /-
Вид промежуточной аттестации		<b>зачет</b>	<b>экзамен</b>

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент в спорте (2018 г.п.), Логистика (2018, 2019, 2020 г.п.), Маркетинг (2018, 2019, 2020 г.п.), Финансовый менеджмент(2018, 2019, 2020 г.п.)

*Очная форма обучения*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>84</b>	<b>34</b>	<b>50</b>
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	52	18	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>132</b>	<b>74</b>	<b>58</b>
Вид текущего контроля		Домашнее творческое задание	-
Вид промежуточной аттестации		<b>зачет</b>	<b>экзамен</b>

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации (2018 г.п.), Управление бизнесом (2019, 2020 г.п.), Менеджмент в спорте (2019, 2020 г.п.)

*Очная форма обучения*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е/108</b>	<b>3 з.е/108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>84</b>	<b>34</b>	<b>50</b>
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	52	18	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>132</b>	<b>74</b>	<b>58</b>
Вид текущего контроля		Домашнее творческое задание	Курсовая работа (9 ч.)
Вид промежуточной аттестации		<b>зачет</b>	<b>экзамен</b>

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль Управление бизнесом

*Очно-заочная форма обучения*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>102</b>	<b>114</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	36	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>148</b>	<b>68</b>	<b>80</b>
Вид текущего контроля		Домашнее творческое задание	Курсовая работа (9ч.)
Вид промежуточной аттестации		<b>зачет</b>	<b>экзамен</b>

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профили: Менеджмент организации, Маркетинг, Финансовый менеджмент,  
Управление бизнесом

*Заочная форма обучения*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7/ 8 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>216</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<i>Лекции</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>196</b>	<b>196</b>
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>ДТЗ</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	<i>экзамен</i>

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

### 5.1. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.

Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.

Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций.

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

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования.

Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров—собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Стратегия и корпоративная культура.

Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

### **Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии**

Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.

Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Подход А.Ю. Юданова.

Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.

Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.

Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

### **Тема 4. Стратегический анализ внешней среды**

Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в



организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.

Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа.

Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.

Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ.

Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.

Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.

Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.

## **Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.**

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы

Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.

Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.

Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.

Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ.

Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

## **Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании**

Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.

Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

## **Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.**

Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда.

Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки

видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.

Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

## **Тема 8. Реализация стратегии**

Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.

Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью.

Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).

Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey. Модель «шести ячеек Вайсборда». Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.

Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

## **Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.**

Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы

ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм.

Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. Традиционное и динамическое ответвления ресурсной концепции: сравнительный анализ. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции.

Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.

Направления поиска новой парадигмы теории стратегического управления. Сетевая концепция стратегического управления и ее ограничения.

## 5.2. Учебно-тематический план

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации, Маркетинг, Финансовый менеджмент, Управление бизнесом. Заочная форма обучения*

таблица 3

№ п/ п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего часов	Аудиторная работа				Самостоя- тельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практи- ческие занятия	Зан. в интерак- тивной форме		
1	Тема 1. Стратегия и стратегически й менеджмент	24	2	1	1	1	22	тест
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегически е цели организации	24	2	1	1	1	22	тест
3	Тема 3. Корпоративны е и конкурентные стратегии.	24	2	-	2	1	22	тест

4	<b>Тема 4.</b> Стратегический анализ внешней среды.	24	2	-	2	1	22	тест
5	<b>Тема 5.</b> Стратегический анализ внутренней среды.	24	2	-	2	1	22	тест
6	<b>Тема 6.</b> Портфельный анализ диверсифицированной компании.	24	2	-	2	1	22	тест
7	<b>Тема 7</b> Стратегический выбор. Разработка стратегии.	24	2	-	2	1	22	тест
8	<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	24	3	1	2	1	21	тест
9	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	24	3	1	2	1	21	тест
<b>В целом по дисциплине</b>		<b>216</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>196</b>	<b>ДТЗ</b>
<b>Итого в %</b>						<b>45</b>		

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации, Маркетинг, Финансовый менеджмент 2017 г.п.*

*Очная форма обучения*

Таблица 4

№ п/ п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего часов	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практические занятия	Зан. в интерактивной форме		
1	Тема 1.	24	10	4	6	2	14	тест

	Стратегия и стратегический менеджмент							
2	<b>Тема 2.</b> Видение, миссия и стратегические цели организации	24	10	4	6	2	14	тест
3	<b>Тема 3.</b> Корпоративные и конкурентные стратегии.	24	10	4	6	2	14	тест
4	<b>Тема 4.</b> Стратегический анализ внешней среды.	24	10	4	6	2	14	тест
5	<b>Тема 5.</b> Стратегический анализ внутренней среды.	24	10	4	6	2	14	тест
6	<b>Тема 6.</b> Портфельный анализ диверсифицированной компании.	24	10	4	6	2	14	тест
7	<b>Тема 7</b> Стратегический выбор. Разработка стратегии.	24	10	4	6	2	14	тест
8	<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	24	10	4	6	2	14	тест
9	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	24	10	4	6	2	14	тест
<b>В целом по дисциплине</b>		<b>216</b>	<b>90</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	<b>126</b>	<i>ДТЗ. Курсовая работа*(9ч.)</i>
<b>Итого в %</b>						<b>20</b>		

\*для профиля Менеджмент организации

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации (2018 г.п.), Менеджмент в спорте (2018, 2019, 2020 г.п.), Логистика (2018, 2019, 2020 г.п.), Маркетинг (2018, 2019, 2020 г.п.), Финансовый менеджмент (2018, 2019, 2020 г.п.) Управление бизнесом (2019, 2020 г.п.)

Очная форма обучения

Таблица 5

№ п/ п	Наименовани е раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемос ти
		Всего часов	Аудиторная работа				Самос стоя тельная работа	
			Обща я	Лекции	Семинары и практи ческие занятия	Зан. в интракт ивной форме		
1	Тема 1. Стратегия и стратегически й менеджмент	24	9	3	6	2	15	тест
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегически е цели организации	24	9	3	6	2	15	тест
3	Тема 3. Корпоративны е и конкурентные стратегии.	24	9	3	6	2	15	тест
4	Тема 4. Стратегически й анализ внешней среды.	24	9	3	6	2	15	тест
5	Тема 5. Стратегически й анализ внутренней среды.	24	9	4	5	2	15	тест
6	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицир ованной компаний.	24	9	4	5	2	15	тест

7	<b>Тема 7</b> Стратегический выбор. Разработка стратегии.	24	10	4	6	2	14	тест
8	<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	24	10	4	6	2	14	тест
9	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	24	10	4	6	2	14	тест
<b>В целом по дисциплине</b>		<b>216</b>	<b>84</b>	<b>32</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>132</b>	<i>ДТЗ, Курсовая работа*(9ч.)</i>
<b>Итого в %</b>								

*\* Для профилей Менеджмент организации, Менеджмент в спорте (2018, 2019, 2020г.п.), Управление бизнесом.*

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Управление бизнесом, 2020 (о/з)*

№ п/ п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего часов	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практические занятия	Зан. в интерактивной форме		
1	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	24	7	3	4	2	17	тест
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	24	7	3	4	2	17	тест
3	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	24	7	3	4	2	17	тест
4	Тема 4. Стратегически	24	7	3	4	2	17	тест



	й анализ внешней среды.							
5	<b>Тема 5.</b> Стратегический анализ внутренней среды.	24	8	4	4	2	16	тест
6	<b>Тема 6.</b> Портфельный анализ диверсифицированной компании.	24	8	4	4	2	16	тест
7	<b>Тема 7</b> Стратегический выбор. Разработка стратегии.	24	8	4	4	2	16	тест
8	<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	24	8	4	4	2	16	тест
9	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	24	8	4	4	2	16	тест
<b>В целом по дисциплине</b>		<b>216</b>	<b>68</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>148</b>	<i>ДТЗ, Курсовая работа (9ч.)</i>
<b>Итого в %</b>						<b>26</b>		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
<b>Семинар 1. Стратегия и стратегический менеджмент</b>	1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. 2. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. 3. Основные этапы стратегического процесса.	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.

	<p>4. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.</p> <p>5. Особенности стратегий для разных типов организаций.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
<b>Семинар 2. Видение, миссия и стратегические цели организации.</b>	<p>Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей.</p> <p>Три составляющие стратегического видения.</p> <p>Миссия фирмы и принципы ее формирования.</p> <p>Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).</p> <p>Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.
<b>Семинар 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.</b>	<p>1. Выстраивание стратегической пирамиды.</p> <p>2. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.</p> <p>3. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения.</p> <p>4. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути».</p> <p>5. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.</p> <p>6. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.
<b>Семинар 4. Стратегический анализ внешней среды.</b>	<p>1. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения.</p> <p>2. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса.</p> <p>3. Методика проведения PEST – анализа. Системы стратегической информации в организации.</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.

	<p>4. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.</p> <p>5. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития.</p> <p>6. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха.</p> <p>7. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.</p> <p>8. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности</p> <p>9. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
<p><b>Семинар 5.</b> <b>Стратегический анализ внутренней среды.</b></p>	<p>1. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы.</p> <p>2. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW- анализа.</p> <p>3. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.</p> <p>4. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p> <p>5. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<p><b>Семинар 6.</b> <b>Портфельный анализ диверсифицированной компании.</b></p>	<p>1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа.</p> <p>2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.</p> <p>3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.</p> <p>4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<p><b>Семинар 7.</b></p>	<p>1. Формулирование стратегического</p>	<p>Устный опрос,</p>

<b>Стратегический выбор. Разработка стратегии.</b>	<p>выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.</p> <p>2. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И.Ансоффа.</p> <p>3. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда.</p> <p>4. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий.</p> <p>5. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<b>Семинар 8. Реализация стратегии.</b>	<p>1. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.</p> <p>2. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности.</p> <p>3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.</p> <p>4. Оценка достижения стратегических целей.</p> <p>5. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели.</p> <p>6. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<b>Семинар 9. Современные концепции стратегического менеджмента</b>	<p>1. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S.</p> <p>2. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.</p> <p>3. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.</p> <p>4. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и</p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>

	поглощения). Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	
--	--	--

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент</b>	1.Определение стратегических ресурсов организации	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<b>Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации</b>	1. Персонал организации и эффективность его использования	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<b>Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии</b>	1.Способы и традиции управления персоналом	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным

		вопросам
<b>Тема 4. Стратегический анализ внешней среды</b>	1.Уровень социальной напряженности и конфликтности	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<b>Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.</b>	1.Анализ издержек компании	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<b>Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании</b>	1.Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и их направления достижения.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<b>Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.</b>	1. Составляющие стратегического потенциала современной организации	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<b>Тема 8.</b>	1. Инструментарий оценки	работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой;

<b>Реализация стратегии</b>	стратегического потенциала организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>
<b>Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.</b>	1. Конкурентные преимущества современной организации и их источники 2. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>

## 6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примеры тестов

1. Какой из перечисленных факторов не определяют конкурентную силу поставщика организации:

1. Уровень специализации поставщика
2. Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
3. Темпы инфляции и нормы налогообложения
4. Все перечисленные факторы

2. Какой из следующих факторов можно отнести к политическим тенденциям:

1. возросший уровень образования
2. введение тарифов и патентов
3. инфляция, рецессия

4. возросшая автоматизация труда
5. возросшее число меньшинств

3. Организация, добивающаяся экономии от масштаба за счет роста продаж, применяющая политику крупных оптовых закупок

ориентирована на стратегию:

1. лидерство в издержках
2. диверсификация
3. фокусирование
4. дифференциация

4. Компания «Дормаш» осуществляет строгий контроль за стоимостью материалов и следует стратегии:

1. лидерство в издержках
2. диверсификация
3. фокусирование
4. дифференциация

5. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?

1. хороший дизайн.
2. превосходящие конкурентов инновации
3. высокое качество
4. высокая эффективность
5. высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания

6. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:



1. концентрированного роста
2. концентрированного роста
3. интегрированного роста
4. диверсифицированного роста
5. сокращения
6. ликвидации

### **Темы для домашнего творческого задания**

1. Портфельный анализ диверсифицированной компании
2. Разработка стратегии компании
3. Отличия стратегического управления от оперативного управления
4. Метод ситуационного анализа при разработке и реализации стратегии организации
5. Роль имиджа компании в оценке стоимости бизнеса

### **Примерные варианты расчетно – аналитических заданий, кейсов**

#### **Кейс «Смешарики»**

**Бизнес-идея и творческая концепция проекта.** Члены команды небольшой петербургской компании «ФАН гейм», занимающейся созданием игр и графических решений, не сразу пришли в анимацию. «В основе проекта лежали предпринимательская инициатива и желание заняться каким-то большим и цельным делом, — вспоминает Генеральный директор компании «Мармелад Медиа» И. Попов. — И еще было и есть стремление делать проект, которым, нескромно говоря, можно было бы гордиться — не только мне и не только в России» [Хозиков, 2007, с. 38].

Со своими идеями петербургский бизнесмен обратился к Анатолию Прохорову — известному российскому продюсеру анимационного кино, одному из создателей студии «Пилот» и телекомпании «Пилот-ТВ», на счету которой такие известные в России фильмы, как «Следствие ведут Колобки», «Братья Пилоты!», телепрограммы «Чердачок Братьев Пилотов» и «Тушите

свет». Около двух лет ушло на то, чтобы определиться с художественной идеологией проекта и стратегией его продвижения, характерами и дизайном мультгероев [Биргер, 2006, с. 17].

В 2003 г. была создана студия «Петербург» и появились первые эпизоды «Смешариков». Продолжительность каждого эпизода составляла 6 мин. 30 с (без заставки — 6 мин. 10 с). Фильм был ориентирован на детскую аудиторию от 4 до 9 лет. Смешарики — это стилизованные круглые зверушки, название для которых было придумано специально (соединение двух слов «смешные» + «шарики»), спутать его с другими именами нельзя. Каждый из десяти персонажей обладает своим характером, сферой интересов и отвечает за определенную область знаний и интересов ребенка. Среди них нет отрицательных героев, все живут в «мире без насилия». Сюжет построен на неожиданных ситуациях, с которыми сталкиваются смешарики и с которыми может столкнуться ребенок в своей повседневной жизни. По мнению авторов, шарообразность персонажей усиливала их доброжелательность, и дети могли легко нарисовать любимых героев.

Студия компьютерной анимации «Петербург» была первой в России, где весь процесс производства фильмов осуществлялся в цифровом формате. Авторы проекта впервые в России использовали для производства «серьезного» анимационного фильма флэш-технологии, применяемую обычно в веб-проектах. Усовершенствование этой технологии позволило быстро делать качественные продукты. Если производство каждой серии «Ну, погоди!» растягивалось на год или полтора, то на студии смогли производить до 30 мин. мультипликации в месяц. Кроме того, удалось, не снижая качества, резко сократить затраты. При среднеотраслевой себестоимости минуты фильма на уровне 12–13 тыс. долл. «Смешарики» удавалось делать за 8 тыс. долл. [Левинский, 2007, с. 18].

«С самого начала проект рассматривался исключительно как коммерческий: нам неинтересна была арт-хаусная ниша, мы не ориентировались на фестивали. Идея заключалась в том, чтобы создать

продукт, который можно, что называется, продать, ориентированный на конечных потребителей. В нашем случае — на детей: эту аудиторию мы неплохо знали. Тем более что ниша детской анимации была тогда практически пуста», — рассказывает И. Попов [Биргер, 2006, с. 17].

Создание персонажа исключительно с целью продвижения продукции — известный маркетинговый ход компаний. По этому пути пошла, например, в свое время японская компания Sanrio с брендом Hello Kitty. В России до «Смешариков» такой проект не был никем реализован. По оценкам участников рынка, продажа основного «готового продукта» — анимационного фильма для детей — не позволяет в условиях России получать стабильный доход, обеспечивающий рентабельность проекта. В частности, законодательный запрет на показ рекламы в детских передачах перекрывает один из основных источников дохода на телевидении. «К сожалению, нам приходится рассматривать телевидение не как бизнес-пространство, а скорее как промплощадку» [Биргер, 2006, с. 17]. «Получая за права показа около 150 долл. за минуту 6,5-минутного фильма, создатели „Смешариков“ не покрывают и половины затрат», — признается И. Попов [Левинский, 2007, с. 17].

Гораздо более перспективным авторам проекта представлялось использование брендов героев мультсериала для продажи самых разных товаров и услуг, прежде всего детского ассортимента. По словам А. Прохорова, «Смешарики» строят бренд-индустрию полного цикла. «Мы умеем придумать медиабренд, сделать к нему аудиовизуальные продукты и предложить их на ТВ, — рассказывает он. — А затем перекинуть мостик к товарному бренду и выстроить отношения с розницей» [Левинский, 2007, с. 18]. Авторы проекта стремятся создать «новых героев для новой России». И. Попов вспоминает: «Мне хотелось создать новых детских героев, известных в общенациональном масштабе. И чтобы проект при этом был оригинальным, не имел какой-либо литературной или иной основы. И еще чтобы концепция „Мир без насилия“ была выражена не через борьбу добра со злом, а через мирное, но не беспроблемное существование персонажей...

В этом смысле самым близким по духу проектом для нас является „ВинниПух“. Есть и еще один замечательный международный проект „Улица Сезам“, с которым у нас тоже много общего» [Хозилов, 2007, с. 38–39]. 30 мин. мультипликации в месяц. Кроме того, удалось, не снижая качества, резко сократить затраты. При среднеотраслевой себестоимости минуты фильма на уровне 12–13 тыс. долл. «Смешарики» удавалось делать за 8 тыс. долл. [Левинский, 2007, с. 18].

**Первые успехи.** Когда первые три серии мультфильма были показаны редакции детских программ канала РТР, их тут же поставили в самую популярную передачу для детей российского телевидения — «Спокойной ночи, малыши!». Телеканалы быстро отреагировали на популярность среди зрителей. С апреля 2004 г. «Смешарики» постоянно присутствовали в эфире программы «Спокойной ночи, малыши!», а с сентября — в эфире СТС. Через год после выхода первого мультика «Скамейка» «Смешарики» заняли, по данным исследовательской компании КОМКОН, 32-е место по узнаваемости персонажей, а к концу 2006 г. — уже 7-е. Из мультгероев впереди оказался лишь Винни-Пух. К 2007 г. «Смешарики» знали 65% московских детей в возрасте 4–15 лет, а ядро целевой аудитории товаров с этим брендом составляли дети от 4 до 6 лет [Левинский, 2007, с. 18]. В некоторых интернет-порталах прочно закрепились продукты компании. Летом 2006 г., на момент открытия «Рамблер-Игр», игры от «Смешарики» — «Коллекционер» и «Пузырики» — были самыми популярными. Анимационные серии мультфильмов, размещенных на Rambler Vision, посмотрели более 400 тыс. раз [Бренд напрокат, 2007]. Интерес к проекту появился не только у детей, но и у их родителей. В компании рассказывали: «...Мы получили очень большое внимание со стороны так называемого „семейного хвоста“ нашей целевой аудитории. Когда СТС показывал „Смешарики“ в прошлые осенние каникулы в 14.00, мы были изумлены: большую долю нашей аудитории (в среднем до 25%) составляли женщины от 4 до 45 лет. Что касается мужчин-зрителей, то возрастной диапазон их интереса такой же — от 4 до 45. Провал только в

диапазоне от 17 до 25 лет — это те, кого можно условно назвать „поколением MTV“. Интересно, что с 25 лет, уже в качестве молодых отцов, мужчины возвращаются к нам (со средней долей 13%), а после 45 лет происходит резкий спад нашей аудитории. Т. е. мы заняли очень важную с точки зрения маркетинга семейную нишу. И сегодня можно смело говорить, что „Смешарики“ — не просто детский, а семейный сериал» [Биргер, 2006, с. 18].

**Некапризные звезды.** Во всем мире лицензионные проекты приносят обладателям прав на мультфильмы прибыль, порой превышающую доходы от проката в десятки раз. При себестоимости одной серии мультфильма в 100 тыс. долл. ее прокат приносит лишь 10 тыс. долл. Остальное покрывает продажа лицензий [Куликов, 2006, с. 30]. По данным журнала Forbes, уже в 2004 г. десять наиболее популярных рисованных звезд «заработали» примерно 25 млрд долл. И с каждым годом их гонорары растут [Калюков, 2007]. Герои мультфильмов с участием Микки-Мауса зарабатывали 5,8 млрд долл. в год, а герои «Винни-Пуха» — 5,6 млрд долл. [Калюков, 2007]. Правда, и вложения в успешный мультпроект, как правило, значительны. Например, создатели телепузиков потратили 8 млн долл. только на исследования, связанные с поведением детей во время просмотра сериала [Куликов, 2006, с. 29].

**Смешарики на продажу.** *Передача прав на использование бренда.* Создатели «Смешариков» два года зарабатывали популярность за счет регулярного показа новых серий по телевизору и только в 2005 г. начали продавать права на использование бренда (рис. 1).

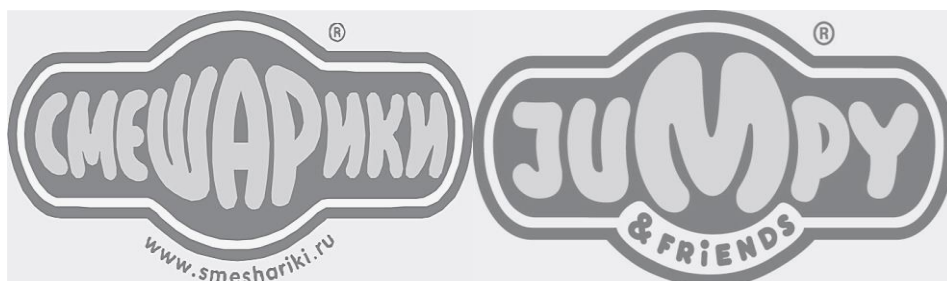


Рис. 1. Логотип бренда «Смешарики»

Средний срок лицензии — 3 года. В 2006 г. выпускалось более 700 видов детских товаров и продуктов питания, оборот которых в рознице составил 50 млн долл. [Шумова, 2007]. К 2008 г. компания насчитывала уже 50 компаний-партнеров, а всего под брендом «Смешарики» выпускалось 1620 видов продукции.<sup>1</sup> Среди них — «Русский Холодъ» (мороженое «Смешарики»), «Новый диск» (компьютерные игры), издательство «Эксмо» (детские книги), производитель продуктов быстрого приготовления «Си-Про» (детские каши), обувная компания «Джамп Россия» (детские кроссовки), импортер фруктов JFC (входящая в группу компаний JFC компания Bonanza наклеивает на упаковки с эквадорскими мини-бананами фирменные стикеры), концерн «Лебедянский» (соки и морсы) и многие другие. Сеть трактиров «Ёлки-палки» украшала персонажами сериала свое детское меню. «JFC нашли нас сами, — вспоминает С. Реммер, PR-директор компании „Мармелад Медиа“. — Они начали заниматься маленькими бананами и решили создать новый имидж — никто из продавцов фруктов этого еще не делал. С появлением JFC был создан отдел лицензий, где группа менеджеров и юристов работает над лицензионными соглашениями. После этого у нас появились многие наши партнеры».

В 2004 г. создатели «Смешариков» учредили студию промодизайна со штатом в 15 человек, производственный отдел и отдел продаж. «Мы понимали, что самым прибыльным будет сотрудничество, к примеру, с кондитерами, но нам не хотелось, чтобы Смешарики ассоциировались со сладостями, которые многие считают вредными», — объясняет И. Попов. — Поэтому прежде всего бренд появился на „полезных для создания легенды марки товарах“ — играх, игрушках и книгах» [Горелова, Корюкин, 2006].

Рассматривая предложения о сотрудничестве, менеджеры проекта руководствуются следующими критериями выбора компаний-партнеров:

- положительная деловая репутация компании;
- величина компании и ее доля на рынке;
- опыт работы компании на рынке не менее 3 лет;
- федеральное покрытие дистрибьютивных каналов;

- высокое качество выпускаемой продукции;
- соответствие продукции нормам безопасности;
- наличие собственной современной производственной базы;
- готовность к заключению долгосрочного лицензионного контракта;
- соблюдение производственной и ассортиментной политики проекта «Смешарики»;
- соответствие стандартам мерчандайзинга проекта «Смешарики»;
- использование рекламных материалов на основе стайл-гайдов проекта «Смешарики»;
- комплексная работа по продвижению продукции под брендом «Смешарики», использование B2B- и B2C-коммуникаций.

«В выборе всех продуктов, которые мы выпускаем или на которых мы размещаем наш бренд, — продолжает С. Реммер, — мы отталкиваемся от того, что наша аудитория — это дети от 3 до 9 лет, и основная идея состоит в том, чтобы наши товары приносили ребенку какую-то пользу. Даже компьютерные игры у нас обучающие».

Постоянное присутствие «Смешариков» в эфире дает возможность экономить на рекламе. По оценкам экономистов, затраты на рекламу, достаточную для такого же воздействия на аудиторию, как постоянный показ «Смешариков», составляют 50 млн долл. [Левинский, 2007, с. 18].

Со своей стороны, компании-лицензиаты активно используют выгоды, которые приносит популярный бренд. По словам С. Троценко, директора по маркетингу компании «Русский Холодъ», через полгода после запуска эскимо «Смешарики» его продажи стали в 10 раз больше, чем у «Золотого ключика», другой марки «Русского Холода» [Горелова, Корюкин, 2006].

*Продажа франшизы розничным магазинам.* Отдельное направление бизнеса — создание франчайзинговых магазинов. У компании нет опыта управления розничными магазинами, однако она стремится его как можно быстрее аккумулировать. Осенью 2007 г. среди партнеров компании появились

первые торговые точки. Южнокорейская компания «Лишел-2» открыла франчайзинговый магазин «Смешарики» в Lotte Plaza, а в «Бананамаме» — шесть секций под названием «Смешарики» формата shop-in-shop в своих гипермаркетах. Средняя площадь магазина составляет 80 м<sup>2</sup>. «Формат shop-in-shop позволяет максимально полно использовать все аспекты продвижения в местах продаж, мерчандайзинга и коммуникаций с конечным потребителем», — рассказал директор по развитию проекта «Смешарики» Р. Федотов. По его словам, бюджет открытия одного магазина shop-in-shop составляет 500 тыс. руб. [Дементьев, 2007] О. Яковлев, совладелец «Бананамама», отмечает, что компания собирается создать секции «Смешариков» во всех магазинах (сейчас их более 85, а к концу 2009 г. планируется открыть — 159) [Левинский, 2007].

Изначально планировалось, что только 30–40% ассортимента будет адресовано детям, остальное предназначалось их родителям. Например, в «Смешариках» предполагали продавать дамские сумочки и даже автомобильные аксессуары. К 2010 г. планировалось открыть около 300 магазинов в России под одноименным названием. У франчайзи не будет обязательств по выкупу всего ассортимента. Партнеры смогут самостоятельно определять перечень товаров и закупать их в нужных им количествах у производителя.

Доход же «Мармелад Медиа» будет формироваться из роялти (процент от выручки) [Шумова, 2007]. «Это отношения поставщика и продавца, — объясняет И. Прохоров. — Наша составляющая заложена в цене товаров, а розничная наценка принадлежит „Бананамама“». Зато со своего первого франчайзи в Lotte Plaza «Смешарики» получают роялти в размере 3% с оборота... Ю. Югай, администратор торговых точек компании «Лишел-2» в Lotte Plaza, рассказала, что в 20-метровой яркой секции «Смешариков» за день совершается 50–70 покупок. Средний чек, по словам продавцов, достигает 1000–1500 руб.<sup>2</sup> Если такая выручка сохранится, отдача с метра у «Смешариков» будет такой же, как у маленького бутика Swarovski [Левинский, 2007].



Желание продавать в магазинах «Смешарики» товары для взрослых вызвало много вопросов у экспертов. Однако руководство компании не видит в этом ничего странного. «Мы всегда говорили, что наш проект семейный, — напоминает С. Реммер. — Не хочется загонять себя в рамки детского магазина».

*Коммерциализация медиапродуктов.* Практически сразу с появлением фильмов компания начала выпуск видеосборников «Смешариков» на VHS и DVD, а также компьютерных игр. С конца 2004 г. запущен издательский проект: появились книжки, журналы, раскраски. Партнерами «Смешариков» стали лидирующие в своих областях издательства — «ЭКСМО» и «Эгмонт». Последнее удерживает в России порядка 70% рынка детских изданий. Журнал «Смешарики», который создается усилиями издательской группы проекта, сумел увеличить тираж с 25 тыс. до 146 тыс. экземпляров, занимая примерно 9-е место в рейтинге детских журналов из 21 наиболее популярного журнала, а на начало 2008 г., по данным самой компании, — 3-е место. Для детских журналов тиражи важны не только с точки зрения увеличения аудитории, но и как источник прибыли издателей. Поступления от рекламы, как правило, составляют не более 10% от общих доходов изданий, главная статья которых — распространение. По оценкам экспертов, объем рынка детских изданий оценивается в 6–7 млн долл.

**Рынок детских товаров и услуг.** Рынок детских товаров в России — это один из самых насыщенных и динамично развивающихся сегментов розничной торговли. Продажи детских товаров с 2002 по 2005 г. выросли на 2 млрд долл. По официальной статистике, в России проживает около 28,5 млн детей в возрасте до 16 лет, а это составляет около 20% населения. Продолжают появляться специализированные магазины детских товаров. У среднего класса растет спрос на качественные образовательные услуги и на качественные услуги по содержанию детей в дошкольных учреждениях.

Структура расходов родителей примерно такова: 34% тратится на одежду, 12 — на обувь, 18 — на игрушки и 36% — на все остальное, включая

подгузники и детское питание [Обзор рынка детских товаров]. Эксперты прогнозируют рост рынка детских товаров на 20–25% ежегодно еще в течение нескольких лет. В последние годы в России зафиксирован самый высокий за последние 15 лет коэффициент рождаемости.

«Рынок товаров для детей в России составляет около 8 млрд долл., — говорит И. Попов. — Из них на игрушки, по нашим данным, приходится 700–800 млн долл. Доля брендированной продукции в России пока невысока, но она с каждым годом растет на 2–3%. А в Европе около 37% товаров для детей брендированно. Потенциал рынка брендированных промышленных товаров велик. Я полагаю, что в России он превышает 1,5 млрд долл.» [Предвзятая лицензия].

**Семейный отдых и развлечения.** Инфраструктура семейного отдыха и развлечений в России отличается крайне низким уровнем своего развития. Всего в стране насчитывается около 700 парков развлечений, в том числе 30 относительно крупных, но абсолютное большинство из них не отвечает современным требованиям. Современных крупных развлекательных парков, аналогичных таким центрам развлечений и отдыха, как «Диснейленд» в США и во Франции, «Порт Аventura» — в Испании, «Европа-Парк» — в Германии, «Мини-Европа » — в Бельгии, «Гардаленд» — в Италии, в России нет. Развлекательные центры современного класса только начинают создаваться в крупных городах. Считается, что в России классический стационарный парк аттракционов требует сооружения 15–25 аттракционов, среди которых обязательно должны быть экстремальные. Минимальные инвестиции в стационарный парк составляют примерно 300–700 тыс. долл. при условии, что конкуренты отсутствуют, а площадка под парк арендуется, и 1,5–2 млн евро — при наличии конкуренции (без учета затрат на инфраструктуру парка — создание инженерных сетей, проведение ландшафтных работ, строительство кафе, а также расходов на управляющую компанию). Крупные парки занимают площадь 10–20 гектаров с современной зоной аттракционов, искусственными озерами, лесопарками и т. д. Минимальные вложения составляют 20 млн долл.,

при этом шансы воспользоваться на старте заемными деньгами в России невелики. Продажа билетов на аттракционы, как правило, формирует 70% доходной части бизнеса, остальные 25–30% приходятся на общепит и сопутствующие товары и услуги [Дегтярева, 2007]. Определенную сложность для развития парков представляют суровые климатические условия в России, что требует значительных затрат на создание защищенных от непогоды сооружений. Большинство открытых парков аттракционов в России функционирует примерно 120 дней в году. Общая емкость рынка парковых услуг и развлечений оценивается в 3,5 млрд руб. в год.

**Новые проблемы старых брендов.** *Старые бренды* известных советских фильмов достаточно популярны у населения.

Несколько известных анимационных фильмов были сняты в СССР по сценариям писателя Эдуарда Успенского. Такие герои, как Чебурашка и Крокодил Гена, Дядя Федор и его друзья — кот Матроскин и пес Шарик, — известны практически каждому россиянину, знакомому с мультипликацией. Испанская компания Lesbury заключила договор с ООО «Чебурашка» и продавала детскую жевательную резинку под названием «Кот Матроскин». Еще один успех ООО «Чебурашка» — договор с компанией «Юнимилк», производителем молочных продуктов. С 2004 г. молоко, кефир, сливки, сметану и прочие молокопродукты под брендом «Простоквашино» выпускают заводы «Юнимилк», находящиеся в Санкт-Петербурге, Красноярске, Липецке и Самаре. По собственным данным, компания занимает 15% российского молочного рынка [Шумова, 2007].

В ассортименте «Альтер Вест», конкурирующей с компанией «Русский Холодъ», также есть бренды «Простоквашино», «Чебурашка». В шоколадных яйцах кондитерской фабрики «Ландрин» можно найти фигурки Дяди Федора и Матроскина. Точных данных об объемах продаж товаров под торговыми марками персонажей Э. Успенского не публиковалось, но только «Альтер Вест», по собственной оценке, реализует продукции более чем на 10 млн долл.

Однако сам Успенский от многих партнеров получал лишь разовые платежи, а не роялти [Горелова, 2006].

Несмотря на осознание Э. Успенским маркетингового потенциала своих персонажей, его работу по их продвижению нельзя назвать активной. Известный персонаж детских книг Н. Носова, а впоследствии и мультфильмов — Незнайка — также востребован у производителей. В 2006 г. права на бренд «Незнайка» приобрела компания «Айсберри», производитель мороженого. Руководство компании считает, что это наилучший вариант для создания национального бренда в дешевом сегменте.

К старым героям советского телевидения, продолжающим свою экранную жизнь, обращаются и глобальные компании, работающие на российском рынке. В 2007 г. Procter & Gamble (P&G) приобрела права на использование бренда «Кадетство» для канала СТС — компания «Киноконстанта» — продает права на изготовление канцелярских товаров для школьников с символикой сериала.

**Хороший пример заразителен.** Удачный опыт анимационного сериала «Смешарики» вызвал желание повторить его успех в России. Производитель игрушек и упаковок для конфетных наборов «Элизиум», с оборотом около 5 млн долл., инвестировал около 3 млн долл. в создание мультипликационного персонажа — *медвежонка Эльки*. Руководство «Элизиума» считает, что создание собственного фильма поможет компании в 10 раз увеличить объемы продаж.

Еще один проект современной российской мультипликации, ориентированный на коммерческое развитие, — *сериал про Лунтика*, созданный студией «Мельница» по заказу государственного телеканала «Россия» для программы «Спокойной ночи, малыши!». Лунтик — вымышленный персонаж, родившийся на Луне и свалившийся на Землю. Он познает земную жизнь вместе с малышами. Руководитель студии «Мельница» А. Боярский планирует окупить проект за счет сопутствующих товаров, DVD, книг, раскрасок, аудиоверсии сериала и т. п. Совместно с фирмой 1С планируется выпуск компьютерных игр по мотивам сериала. По словам А.

Боярского, только «прибыль от игры по мотивам полнометражного популярного анимационного фильма может принести до 100 тыс. долл.» [Боярский, 2006].

**Кто скрывается за брендом «Смешарики».** К 2008 г. развитием бизнеса занималась группа компаний, в которую входили следующие бизнес-единицы: ООО СКА (Студия Компьютерной Анимации) «Петербург». Студия была создана одновременно с началом проекта. Главная ее функция — производство сериала; ООО «Смешарики» выступает как правообладатель бренда; ООО «Мармелад Медиа» (Marmelad Media). Эта структура занимается рекламой и продвижением проекта; ООО «Мармелад пром» работает как торгово-производственная компания с 2006 г.; ЗАО «ФАН гейм» (FUN game) занимается производством развивающих настольных игр, в том числе и тех, которые выпускаются под другими брендами; ООО «Смешарики — Центр» выполняет функции московского представительства проекта. Всего в группе компаний работало около 300 человек. Компании формально не были связаны между собой, но управлялись как единое целое.

Фактически функции управляющей компании выполняла компания «Мармелад Медиа», созданная в 2004 г. Управляющая компания делится на департаменты. В отдельную структуру выделен департамент лицензирования. Специальный департамент в структуре управляющей компании занимается направлением «Косметика». «Разные бизнес-группы внутри компании отвечают за свои направления. Можно согласиться с тем, что сегодня компания управляется в „ручном режиме“. В перспективе неизбежно придется выстраивать все бизнес-процессы, — говорит И. Попов. — Мы чувствуем необходимость создания управленческой команды специалистов, которые будут находиться вне этих групп и объединять все на основе единых стандартов».

Конечному розничному покупателю названия компаний неизвестны. Среди потенциальных покупателей лицензий и возможных участников других проектов на B2B-рынке осуществляется определенная маркетинговая

поддержка компании «Мармелад Медиа». Сайт группы компаний представляет собой сайт одного проекта — «Смешарики». «Мы занимаемся маркетинговой поддержкой проекта „Смешарики“. Продвигать саму студию и компанию в целом сейчас нет необходимости. Конечный потребитель действительно не знает, кто стоит за проектом. Пока нас это устраивает», — говорит И. Попов.

**«Потенциал развития нашего главного проекта до конца не исчерпан».**

К 2007 г. в бренд «Смешарики» компания вложила уже более 20 млн долл. [Шумова, 2007]. «Смешарики» — это сегодня наш главный проект, потенциал развития которого далеко не исчерпан.

Сериал продолжает выходить на экраны, и его популярность растет. Производители признаются, что их привлекает возможность раскрученного бренда. Мир героев одного сериала разрастается. Сколько может продолжаться этот рост и к чему он приведет компанию? Весь проект был рассчитан на 208 серий. Предполагается, что последняя серия появится в эфире в 2009 г. Между тем в Интернете и прессе стали появляться не только позитивные отклики на то, что делает компания. Часть авторов обращает внимание на относительно примитивную картинку фильма, по сравнению с традиционными и более дорогостоящими технологиями производства [Терещенко, 2007, с. 82]. Есть люди, недовольные качеством товаров, выпускаемых под брендом «Смешарики». Все тяжелее поддерживать качество сценариев, — по крайней мере, таково мнение определенной части родителей. Производство арт-продукта продолжает совершенствоваться, но что будет, когда сериал надоест или перейдет в разряд «классики мультипликации»? И. Попов следующим образом отвечает на эти вопросы. «Наши перспективы развития не связаны исключительно с одним анимационным сериалом, — уверен И. Попов. — Мы накопили большой опыт создания комплексных брендов, знаем, как раскрыть их коммерческий потенциал, наработали определенные связи. Мы способны интегрировать все, что необходимо для решения задач строительства бренда.

Уже сегодня нашу компанию можно рассматривать как эксперта, который занимается не только созданием и развитием собственных брендов, но и способен оказывать услуги другим компаниям. Прежде всего речь идет о товарах и услугах для детей... В перспективе одновременно с развитием проекта „Смешарики“, можно будет говорить о создании или поиске других проектов, в которых мы могли бы участвовать при условии оптимального использования собственных ресурсов. Ограничения, которые мы на себя взяли, мы будем соблюдать: любой будущий проект должен быть лишен агрессии. Связующее звено любого нового дела — детская аудитория. Поиск таких проектов уже ведется. Например, Санта-Клаус давно состоялся как бренд, а Дед Мороз — еще нет, хотя определенное позиционирование уже существует. Проект, успешно начатый в Великом Устюге, мог бы послужить здесь отправной точкой. Вероятно, в процессе строительства этого бренда анимационные персонажи будут полезны. Возможен также поиск правильных пересечений со «Смешариками». Но могут быть и другие персонажи и способы поддержки, не связанные с мультипликацией. Например, фильмы с участием актеров (без привязки к конкретному образу), шоу-программы и т. п. Это — самостоятельный проект, над которым можно работать, включая разработку детального брендбука. В рамках детской аудитории целесообразно стремиться к большей специализации. Например, создавать проекты для девочек. Необязательно на основе „Смешариков“. Когда критическая масса успешных проектов будет создана, можно будет начинать создавать бренд компании, который не будет связан только со „Смешариками“. Сначала надо доказать, что мы можем сделать еще несколько успешных проектов, а потом займемся созданием бренда компании».

Руководитель компании не опасается конкурентов в России и отмечает: «Мы начинали здесь первыми, когда не было ничего — никакой индустрии, связанной с созданием и использованием брендов в анимации. Теперь уже никто не сможет повторить наш опыт. Еще несколько лет назад можно было

сказать, что тревогу вызывают планы крупнейших глобальных компаний, но сегодня эти опасения позади».

Среди вызовов времени, на которые надо давать ответ, И. Попов в начале 2008 г. назвал следующие: «Инфраструктура компании не успевает даже за развитием одного проекта „Смешарики“. Не хватает ресурсов, прежде всего — людей. Готовых специалистов взять негде, поскольку многие вещи мы делаем впервые. Это приводит к разным темпам развития направлений. Если международная экспансия проекта „Смешарики“ состоится, то это может значительно отвлечь наши силы от других планов. Однако недостаток кадров мы не рассматриваем как стратегическую угрозу. Это среднесрочная проблема, которая будет решена. Проблема ресурсов в целом, вероятно, может решаться путем привлечения партнеров. Не так важно, чтобы все новые проекты были исключительно нашими. Масштабные инвестиционные затраты могут осуществляться совместно. Можно продолжать входить в существующие проекты с теми же „Смешариками“. Привлечение заинтересованных лицензиатов снимает многие проблемы финансирования. Больше опасение вызывают ожидания потребителей и производителей, их видение относительно возможности повторения кризисов. Еще одна из серьезных проблем нынешнего этапа развития — управление информацией. Существует накопленный зарубежный опыт, собственный опыт компании, необходимо управлять обратной информацией от клиентов. И все это необходимо соединить в одном информационном поле. Пока не вполне ясно, как это сделать быстро и эффективно. Наконец, мы понимаем, что управление масштабным бизнесом потребует серьезного изменения всей управленческой структуры».

Сегодня на вопрос о том, что продает компания, ее руководители отвечают: «Компания продает праздник и радость».

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**



1. Как вы можете объяснить быстрый рост бизнеса группы компаний, объединенных проектом «Смешарики»? Назовите ключевые факторы успеха проекта.
2. Почему персонажи мультфильма «Смешарики» популярны у компаний лицензиатов в России? Почему другие аналогичные проекты в России были менее успешны?
3. Как бы вы определили целевую группу покупателей товаров и услуг под брендом «Смешарики»? Кто и почему покупает эти продукты? Что бы вы предложили для того, чтобы привлечь взрослую аудиторию, которая не имеет детей?
4. Проведите сравнительный анализ бизнес-модели компании Walt Disney и бизнес-модели группы компаний под руководством «Мармелад Медиа».
5. Какие главные угрозы существуют для развития бизнеса компании «Мармелад Медиа»? Каким образом компания может им противостоять?
6. Кто является конкурентами компании и как можно с ними соперничать?
7. Предложите и обоснуйте возможные стратегические направления развития бизнеса компании.

### **Примерные темы курсовых работ**

1. Проблемы и трудности стратегического управления в России.
2. Анализ конкурентных преимуществ фирмы.
3. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
4. Разработка корпоративной стратегии.
5. Стратегии разработки новых товаров.
6. Рыночная власть покупателей.
7. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
8. PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
9. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
10. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
11. Мотивация стратегических изменений.

## 12. Развитие стратегического потенциала организации.

### 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.

*Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Маркетинг, Менеджмент организации, Финансовый менеджмент 2017 г.н.*

Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
<b>ИК-4</b> Способность оформлять аналитические и отчетные материалы по результатам выполненной работы	--	<b>Задание 1</b> Применить классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы <b>Задание 2</b> Провести сбор, структурирование и анализ значительного объема слабо структурированных данных и их превращение в информацию, пригодную для принятия решений.
<b>ПКН-2</b> Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования, а также способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	--	<b>Задание 1</b> Применять инструменты прогнозирования, методы планирования для выбранной организации <b>Задание 2</b> Подготовить доклад на тему: «Способы обеспечения координации и контроля деятельности организации»
<b>ПКН-5</b> Владеть методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации	--	<b>Задание 1</b> Применить методы стратегического и маркетингового анализа выбранной организаций (рынков, продуктов) <b>Задание 2</b> Подготовить доклад на тему: «Разработка и осуществление стратегии организации»
<b>СК-3</b> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	--	<b>Задание 1</b> Применить научные подходы к постановке целей исследования и формулировки задач исследования; осуществлять постановку задач исследования, формулировать задачи исследования; <b>Задание 2</b> Подготовить отчет по применению методов достижения оптимальных путей.

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили: Менеджмент организации (2018 г.п.), Финансовый менеджмент (2018, 2019, 2020 г.п.), Маркетинг (2018, 2019, 2020 г.п.), Управление бизнесом, (2019, 2020 г.п.), Менеджмент в спорте (2018, 2019, 2020 г.п.), Логистика (2018, 2019, 2020 г.п.).

Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
<b>ПКН-3</b> Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	1.Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.  2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.  3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса» <b>Задание 2</b> Определить зоны конкурентного преимущества фирмы в формате деловой игры  <b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности» <b>Задание 2</b> Подготовить прогноз развития выбранной организации  <b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Прогнозные документы и планы организации» <b>Задание 2</b> Подготовить доклад к обсуждению в формате деловой игры на тему «Разработка плана развития организации»
<b>ПКН-8</b> Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1.Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.  2.Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Теории и практики стратегического менеджмента» <b>Задание 2</b> Подготовить примеры применения аналитического инструментария в области стратегического менеджмента  <b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации» <b>Задание 2</b> Подготовить кейсы принятия успешных стратегических, тактических и оперативных решений в управлении

	3.Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	<p>деятельностью организации</p> <p><b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Стратегический анализ макро- и микросреды организации»</p> <p><b>Задание 2</b> Разработать план формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании</p>
<p><b>УК-10</b> Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач</p>	1. Четко описывает состав и структуру требуемых, данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации	<p><b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Состав и структура требуемых, данных и информации»</p> <p><b>Задание 2</b> Описать состав и структуру требуемых, данных и информации</p>
	2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности	<p><b>Задание 1</b> Выявить закономерности в массивах данных</p> <p><b>Задание 2</b> Подготовить тему : «Использование системного подхода»</p>
	3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп	<p><b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Признак классификации, методики выделения соответствующих ему группы однородных «объектов»</p> <p><b>Задание 2</b> Сформулировать признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов» в формате деловой игры</p>
	4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценки т.д. в рассуждениях других участников деятельности.	<p><b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методы формирования собственных суждений и оценки»</p> <p><b>Задание 2</b> Грамотно, логично, аргументировано сформировать собственные суждения оценки в формате деловой игры</p>

	5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методики представления своей точки зрения посредством и на основе системного описания» <b>Задание 2</b> Аргументированно и логично представить свою точку зрения посредством и на основе системного описания в формате деловой игры
<b>УК-11</b> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методы перехода от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации» <b>Задание 2</b> Переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации в формате деловой игры
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Системная формулировка цели и постановка задачи управления» <b>Задание 2</b> Обосновать системную формулировку цели и постановку задачи управления.
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Анализ ситуации, формулировку критериев и условий выбора» <b>Задание 2</b> Применить анализ ситуации, формулировку критериев и условий выбора в формате деловой игры
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методы переосмысления своего выбора, сопоставления с альтернативными подходами» <b>Задание 2</b> Критически переосмысливать свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами в формате деловой игры

	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Процедуры целеполагания, декомпозиции агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов» <b>Задание 2</b> Использовать процедуры целеполагания, декомпозиции агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов в формате деловой игры
	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	<b>Задание 1</b> Подготовить тему: «Методы изложения в отчете целей, задач, теорий и методов» <b>Задание 2</b> Логично, последовательно и убедительно излагать в подготовленном отчете цели, задачи, теории и методологию исследования, результаты и выводы

### Примеры вопросов для зачета:

1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?
2. Назовите компоненты технологической составляющей PEST –анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии?
3. Дайте определение преднамеренной и спонтанной (эмерджентной) стратегии. В чем их различие? (проиллюстрируйте свой ответ примером из кейса).
4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности для автомобилестроительных компаний, а какие как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
5. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
6. Дайте определение стратегического менеджмента.

7. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социо – культурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на отрасль и организацию?
8. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует принятию стратегического решения?
9. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
10. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?
11. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «деловое кредо»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.
12. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
13. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.
14. Видение, миссия и ценности коммерческой организации.
15. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров-собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).
16. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART - принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.
17. Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.
  1. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера).
18. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.

19. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.
20. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.
21. Инструменты анализа.
22. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.
23. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов -PEESTI (PESTEL)-анализ.
24. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.
25. Матрица конкурентного профиля рынка.
26. Анализ стратегических групп.
27. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
28. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.
29. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
30. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.
31. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.
32. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.
33. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.



34. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

**Примеры вопросов для экзамена:**

1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?
2. Назовите компоненты технологической составляющей PEST –анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии?
3. Дайте определение преднамеренной и спонтанной (эмерджентной) стратегии. В чем их различие? (проиллюстрируйте свой ответ примером из кейса).
4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности для автомобилестроительных компаний, а какие как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
5. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
6. Дайте определение стратегического менеджмента.
7. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социо – культурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на отрасль и организацию?
8. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует принятию стратегического решения?
9. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
10. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?
11. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «деловое кредо»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.
12. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

13. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.
14. Видение, миссия и ценности коммерческой организации.
15. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров-собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).
16. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART - принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.
17. Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.
18. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера).
19. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
20. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.
21. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.
22. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации.
23. Инструменты анализа.
24. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.
25. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов -PEESTI (PESTEL)-анализ.

26. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.
27. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка.
28. Матрица конкурентного профиля рынка.
29. Анализ стратегических групп.
30. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
31. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.
32. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
33. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.
34. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда.
35. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.
36. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.
37. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.
38. Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.

39. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

40. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.

### **Пример экзаменационного билета по дисциплине**

#### **«Стратегический менеджмент»**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Дисциплина 38.03.02 «Менеджмент»  
профиль программы бакалавриата:  
«Менеджмент»

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

##### **1 вопрос (15 баллов).**

Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

##### **2 вопрос (15 баллов).**

Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.

##### **3 вопрос (30 баллов). Практико-ориентированное задание.**

С помощью методов портфельного анализа (Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда) объясните логику комбинации бизнес-единиц выбранной компании. Определите и объясните роль головной компании и как она усиливает или могла бы усилить стратегии бизнес-единиц выбранной вами компании. Какой портфельный подход самый эффективный, учитывая ту корпоративную роль, которую, по вашему мнению, играет головная компания

Составьте стратегическую карту выбранной Вами компании и предложите 4-5 количественных и качественных показателей достижения стратегических целей компании..

Назовите ключевые факторы, которые следует учитывать при проведении стратегических перемен в российских фирмах.

Подготовил: \_\_\_\_\_ ФИО

Утверждаю: \_\_\_\_\_ ФИО      Дата

## **8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

1.    Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/450032> (дата обращения: 01.06.2020). — Текст : электронный.
2.    Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/444145> (дата обращения: 01.06.2020). — Текст : электронный.
3.    Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. А. Р. Ганиевой [и др.]. - Москва : ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. — ЭБС                      ZNANIUM.com.                      -                      URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 27.05.2020). - Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

4.    Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М.Е. Портер, - 6-е изд. - Москва :Альпина

- Пабл., 2016. - 453 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/558670> (дата обращения: 01.06.2020). - Текст : электронный.
5. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 154 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/452973> (дата обращения: 01.06.2020). — Текст : электронный.
6. Боссиди, Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л. Боссиди, Р. Чаран, - 3-е изд. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 325 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913075>; ЭБС Alpina Digital. – URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225> (дата обращения: 03.06.2020). - Текст : электронный.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения: 03.06.2020). - Текст : электронный.

#### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»  
<https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов.**

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис- диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;

- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

#### Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;

- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателями. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

#### **Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям**

Темы курса следует изучать в той последовательности, в какой они приведены в рабочей программе.

При изучении отдельной темы следует:

- внимательно прочитать текст лекции; – разобрать приведенные в лекции примеры решения задач;
- ответить на контрольные вопросы теоретического характера;
- решить практические задания, добиваясь совпадения с приведенными ответами.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля для дополнительных записей, пометок из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. В конспекте дословно записываются определения понятий, термины, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных положений и



процессов, нормативно-правовые выводы и практические рекомендации преподавателя.

Перед очередной лекцией необходимо просмотреть конспект предыдущей лекции, поскольку изучение последующих тем курса «Управление стоимостью и финансированием проекта» опирается на знания, полученные по ранее рассмотренным темам.

При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основной литературе по данной дисциплине или непосредственно к нормативным документам, которые указываются преподавателем по изучаемой теме.

Если изучение изложенного материал самостоятельно вызывает затруднения, то следует обратиться к преподавателю (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях с уточняющим вопросами с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к семинарским занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативноправовые акты;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения; - на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

3. Аналитическая система Bloomberg Professional.
4. SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences — статистический пакет для социальных наук).
5. базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ.

**11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации - не используются.**

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.