

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

**Уральский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО

Директор ООО «Мега Трейд»



\_\_\_\_\_ А.А.Плешко

«20» февраля 2024 г

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



И.А. Кравченко

«20» февраля 2024 г.

Климова О.Н.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»  
образовательная программа - Управление бизнесом  
профиль - Менеджмент и управление бизнесом

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета  
(Протокол № 10 от «20» февраля 2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»  
(Протокол № 06 от «30» января 2024 г.)*

Челябинск, 2024

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2 Учебно-тематический план.....	8
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	11
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	27
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	28
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	29
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	31
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	31

## 1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.2.1.4. «Стратегический менеджмент».

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов знаний о видах и значении стратегии для социально-экономической системы, навыков анализа внешней и внутренней среды организации, а также использования современных концепций стратегического менеджмента с учетом мирового опыта и отечественной специфики бизнеса.

Задачами изучения дисциплины является понимание студентами сущности проблем управления организациями, знание различных видов корпоративных и конкурентных стратегий, методов сбора и анализа информации о внешней и внутренней среде организации, умение разрабатывать стратегии, а также реализовывать их.

## 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 бакалаврской программы процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций бакалавров менеджмента:

Таблица 1

Компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПКН-8	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,	<b>1.Знать:</b> - основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - основные классификации стратегий организации; - основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации. <b>Уметь:</b> - характеризовать основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - использовать основные классификации стратегий организации; - применять основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.  <b>2. Знать:</b> - цели и задачи стратегии;

		<p>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>- принципы стратегического планирования; - методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- разрабатывать цели и задачи стратегии; - использовать принципы стратегического планирования; - применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией</p> <p><b>Знать:</b></p> <p>- факторы макро- и микросреды организации; - методики оценки конкурентоспособности организации; - этапы проведения стратегического контроля</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- проводить анализ факторов макро- и микросреды организации; - использовать методики оценки конкурентоспособности организации; - проводить стратегический контроль</p>
<b>ПКН-11</b>	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p> <p>2. Проводит идентификацию</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>- факторы риска внешней и внутренней среды организации; - основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации; - методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- характеризовать факторы риска внешней и внутренней среды организации; - использовать основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации; - применять методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.</p> <p><b>Знать:</b></p>

		<p>рисков по функциям и направления деятельности организации.</p> <p>3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p>	<p>- классификацию рисков; - риски, возникающие в процессе разработки стратегии; - значение, функции и виды стратегического контроля</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- проводить классификацию рисков; - идентифицировать риски, возникающие в процессе разработки стратегии; - применять различные виды стратегического контроля в зависимости от возникших отклонений в деятельности организации</p> <p><b>3.Знать:</b></p> <p>- методы количественного и качественного анализа и оценки рисков; - цели и основные этапы портфельного анализа; - ключевые показатели эффективности</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- применять методы количественного и качественного анализа и оценки рисков; - использовать портфельный анализ; - разрабатывать ключевые показатели эффективности.</p>
--	--	---	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является дисциплиной предпрофильного цикла для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент организации»

Владение теорией и методикой стратегического менеджмента способствует формированию у студентов компетенций, связанных с освоением навыков выбора стратегии развития компании, проведением анализа внешней и внутренней среды организации, оценки эффективности управленческой деятельности и достижения целей организации на основе проведенного анализа.

Для успешного освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студентам пригодятся компетенции, освоенные в ходе изучения таких дисциплин как «Введение в специальность», «Теория организации и управление изменениями», «Теория и история менеджмента» и «Управление

бизнес-процессами».

В свою очередь, компетенции, приобретенные в результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент», пригодятся в процессе изучения таких дисциплин как «Инновации и современные модели бизнеса», «Риск-менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Управление эффективностью и результативностью», а также в ходе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

#### **4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)**

*Очная форма обучения*

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 5
		в часах
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 /180</b>	<b>180</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>68</i></b>	<b><i>68</i></b>
Лекции	34	34
Практические занятия	34	34
в т.ч. в интерактивных формах	16	16
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>112</i></b>	<b><i>112</i></b>
Вид текущего контроля	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

#### **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. Введение в стратегический менеджмент**

Цели и задачи стратегического менеджмента. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Особенности и преимущества стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. Проблемы стратегического управления в России.

Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления. Уровни стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.

Научные школы стратегического менеджмента: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.

## **Тема 2. Виды стратегий организации**

Понятие стратегии и её значение в развитии организации.

Классификация стратегий по характеру изменений, происходящих в деятельности организации: стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и их сочетания. Характеристика типовых (эталонных) стратегий.

Стратегии организаций по способам достижения конкурентных преимуществ.

Стратегии организаций по типам управления различными сферами деятельности.

Стратегии организаций в зависимости от ответной реакции на изменение внешних и внутренних условий.

Функциональные стратегии организации.

Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации).

Классификация стратегий по А.Ю. Юданову.

Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.

Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Концепция «5Р» Г. Минцберга.

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

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Функциональные срезы внутренней среды. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.

«Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды.

Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.

SWOT-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.

Анализ макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния). PESTEL-анализ.

Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок.

Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Определение ключевых факторов успеха (КФУ).

Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

#### Тема 4. Портфельный анализ

Цели и основные этапы портфельного анализа. Особенности портфельных стратегий. Матрица Ансоффа. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модель Томпсона-Стрикленда. Матрица General Electric/McKinsey. Матрица направленной политики (SHELL/DPM). Матрица жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).

#### Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль

Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.

Концепция ССП. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Выбор ключевых показателей эффективности. Разработка стратегических мероприятий. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента.

Стратегический контроль и этапы его проведения. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.

### 5.2 Учебно-тематический план

Форма обучения: очная

Таблица 3

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Введение в стратегический менеджмент	28	8	4	4	2	20	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
2	Виды стратегий организации	34	12	6	6	4	22	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	40	16	8	8	4	24	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
4	Портфельный анализ	38	16	8	8	2	22	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
5	Реализация стратегии и стратегический	40	16	8	8	4	24	Анализ ситуационных задач,



	контроль							тестирование, презентации
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>68</b>	34	34	16	<b>112</b>	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание
	<b>Итого в %</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	19	19	9	<b>62</b>	

### 5.3 Содержание практических, семинарских занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из раздела 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	<p>1. Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления.</p> <p>2. Уровни стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.</p> <p>3. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. Проблемы стратегического управления в России.</p> <p>4. Научные школы стратегического менеджмента: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 2. Виды стратегий организации	<p>1. Классификация стратегий по характеру изменений, происходящих в деятельности организации: стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и их сочетания.</p> <p>2. Стратегии организаций по способам достижения конкурентных преимуществ.</p> <p>3. Стратегии организаций по типам управления различными сферами деятельности.</p> <p>4. Стратегии организаций в зависимости от ответной реакции на изменение внешних и внутренних условий.</p> <p>5. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации).</p> <p>6. Классификация стратегий по А.Ю. Юданову.</p> <p>7. Концепция «5Р» Г. Минцберга.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 3.	1. Диагностика компании: цели, принципы и	Анализ

Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	<p>методы.</p> <p>2. Функциональные срезы внутренней среды.</p> <p>3. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</p> <p>4. «Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды.</p> <p>5. Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.</p> <p>6. SWOT-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.</p> <p>7. Анализ макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния). PESTEL-анализ.</p> <p>8. Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок.</p> <p>9. Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Модель пяти сил конкуренции М. Портера.</p> <p>10. Определение ключевых факторов успеха (КФУ).</p> <p>11. Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 4. Портфельный анализ	<p>1. Цели и основные этапы портфельного анализа.</p> <p>2. Особенности портфельных стратегий.</p> <p>3. Матрица Ансоффа.</p> <p>4. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).</p> <p>5. Модель Томпсона-Стрикленда.</p> <p>6. Матрица General Electric/McKinsey.</p> <p>7. Матрица направленной политики (SHELL/DPM).</p> <p>8. Матрица жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль	<p>1. Составляющие процесса реализации стратегии.</p> <p>2. Условия реализации стратегии.</p> <p>3. Подготовка и оформление стратегического плана.</p> <p>4. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.</p> <p>5. Концепция системы сбалансированных показателей (ССП).</p> <p>6. Стратегический контроль и этапы его проведения.</p> <p>7. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.</p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации

	Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8 Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8	
--	--	--

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	1. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 2. Проблемы стратегического управления в России.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 2. Виды стратегий организации	1. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии. 2. Принципы разработки успешных стратегий. 3. Пирамида (иерархия) стратегий. 4. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	1) Практика применения SWOT-анализа в современных организациях. 2) Практика применения PESTEL-анализ в современных организациях. 3) Практика применения SNW – анализа в современных организациях. 4) Практика применения отраслевого и конкурентного анализа в современных организациях. 5) Модель пяти сил конкуренции М. Портера. 6) Определение ключевых факторов успеха (КФУ). 7) Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю

Тема 4. Портфельный анализ	1) Практика применения матрицы Ансоффа в современных организациях. 2) Практика применения матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) в современных организациях. 3) Практика применения матрицы General Electric/McKinsey в современных организациях. 4) Практика применения матрицы направленной политики (SHELL/DPM) в современных организациях. 5) Практика применения матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC) в современных организациях.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль	1) Концепция системы сбалансированных показателей (ССП). 2) Определение стратегических целей. 3) Построение стратегической карты. 4) Выбор ключевых показателей эффективности. 5) Разработка стратегических мероприятий. 6) Внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) в практику стратегического менеджмента.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)**

В рамках дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты, объединенные в творческие коллективы по 2-3 человека, готовят доклады или индивидуальные сообщения по тематике семинарских занятий.

Целью подготовки доклада (сообщения) является повышение степени самостоятельности, умение логически обрабатывать материал, высказывать свое отношение к изучаемой проблеме, работать в коллективе, структурировать материал, оформлять его в виде презентаций, приобретать навык публичных выступлений.

Студент, исходя из темы своего доклада, изучает необходимую литературу: нормативные акты, учебники, пособия, монографии, статьи, дискуссии оценочного Интернет-сообщества. По результатам формирует тезисы, которые согласовывает с преподавателем. Оформляет презентацию и комментарии к слайдам, а также дискуссионные вопросы для слушателей.

Учебным планом предусмотрено проведение текущего контроля по

дисциплин в форме домашнего творческого задания.

Целью выполнения домашнего творческого задания является развитие высокой степени самостоятельности, умения работать со специальной литературой, навыков принятия решения о целесообразности применения конкретных методов анализа, структурирования материала, оформления результатов исследований, а также осуществление контроля усвоения материала и подготовка к экзамену.

### **Тематика домашнего творческого задания**

1. Разработка стратегии для производственной компании на основе анализа внутренней и внешней среды.
2. Разработка стратегии для торговой компании на основе анализа внутренней и внешней среды
3. Разработка стратегии для туристической компании на основе анализа внутренней и внешней среды
4. Разработка стратегии для компании, предоставляющей услуги общественного питания на основе анализа внутренней и внешней среды
5. Разработка стратегии для транспортной компании на основе анализа внутренней и внешней среды
6. Разработка стратегии для IT-компании на основе анализа внутренней и внешней среды
7. Разработка стратегии для компании, оказывающей услуги по коммунальному обслуживанию жилого сектора на основе анализа внутренней и внешней среды
8. Разработка стратегии для строительной компании на основе анализа внутренней и внешней среды
9. Разработка стратегии для компании, оказывающей медицинские услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
10. Разработка стратегии для компании, оказывающей оздоровительные услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
11. Разработка стратегии для компании, оказывающей образовательные услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
12. Разработка стратегии для компании, оказывающей посреднические услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
13. Разработка стратегии для банка на основе анализа внутренней и внешней среды
14. Разработка стратегии для компании, оказывающей страховые услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
15. Разработка стратегии для организации, оказывающей культурно-досуговые услуги на основе анализа внутренней и внешней среды

### Тестовые задания

1. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм - это
  - 1) потенциал
  - 2) цена
  - 3) миссия
  - 4) целевые установки
2. Модель, которая представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации, получила название
  - 1) матрица БКГ
  - 2) матрицы GE/McKinsey
  - 3) матрицы ADL/LC
  - 4) матрица Shell/DPM
3. Что нельзя отнести к числу стратегических решений
  - 1) изучение потребностей и предпочтений потребителей
  - 2) реконструкцию предприятия
  - 3) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии)
  - 4) выход на новые рынки сбыта
4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике; «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»
  - 1) «Дойные коровы»
  - 2) «Трудные дети»
  - 3) «Звезды»
  - 4) «Собаки»
5. Какое утверждение НЕ характеризует в стратегическом менеджменте критерии выделения стратегических единиц бизнеса?
  - 1) стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков
  - 2) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение
  - 3) бизнес-единица обязательно должна находиться на одной территории с «материнской компанией»
  - 4) деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей
6. Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению был обусловлен:
  - 1) мировым энергетическим кризисом 1970-х годов
  - 2) увеличением подвижности внешней среды
  - 3) снижением неопределенности внешней среды

- 4) появлением транснациональных корпораций
  - 5) развитием информационных технологий
7. Отметьте основные элементы Сбалансированной системы показателей:
1. сроки выполнения;
  2. стратегические цели;
  3. плановые затраты (бюджет);
  4. показатели;
  5. исполнители;
  6. целевые значения.
8. Конкурентные преимущества низкого порядка характеризуются:
1. основаны на инновациях;
  2. могут быть сохранены компанией на многие годы;
  3. носят краткосрочный характер;
  4. связаны с возможностью использовать дешевые ресурсы;
  5. имеют низкую ценность для потребителя.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- выполнение домашнего творческого задания.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях, выполнение тестовых заданий, выполнение домашнего творческого задания и т.д.);
- оценки, полученной на экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

### **Основные требования к результатам освоения дисциплины**

Таблица 8

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных	<i>отлично / зачтено</i>	<i>86-100</i>

задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.		
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>хорошо / зачтено</i>	<i>70-85</i>
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>удовлетворительно / зачтено</i>	<i>50-69</i>
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно / не зачтено</i>	<i>0-49</i>

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

Перечень результатов, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Таблица 7

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>ПКН-8</b> Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и	1.Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария .	<b>1.Знать:</b> - основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - основные классификации стратегий организации; - основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации. <b>Уметь:</b> - характеризовать основные достижения научных школ стратегического	<b>Задание 1.</b> Составьте SWOT-анализ компании Нестле на данный момент. При необходимости воспользуйтесь сайтом Nestle в России. <b>Задание 2.</b> Провести PEST-анализ одной из предложенных сфер деятельности: 1. фитнес-индустрия; 2. туристический бизнес; 3. гостиничный бизнес; 4. ресторанный бизнес и сфера общественного питания; 5. кинотеатральный бизнес; 6. каршеринг; 7. банковская деятельность;



интересов различных заинтересованных сторон	2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	<p>менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные классификации стратегий организации;</li> <li>- применять основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.</li> </ul> <p><b>2. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цели и задачи стратегии;</li> <li>- принципы стратегического планирования;</li> <li>- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать цели и задачи стратегии;</li> <li>- использовать принципы стратегического планирования;</li> <li>- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией</li> </ul>	<p>8. розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес);</p> <p>9. розничная торговля бытовой техникой и электроникой. Примечания: По каждой группе факторов рассмотреть как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес. Анализ должен отражать текущее состояние в отрасли, т.е. содержать описание современных факторов, а также прогноз изменений в течение 2-5 лет.</p> <p><b>Задание 1.</b> «ЗдравСити» представляет собой российский онлайн-сервис по заказу и доставке лекарств, медицинских изделий, средств гигиены, БАД, косметики и других товаров для здоровья и красоты. Маркетплейс функционирует под руководством АО "Центр внедрения «ПРОТЕК». Деятельность «ЗдравСити» представлена в 81 регионе России, охватывает свыше 60 млн взрослого населения РФ.</p> <p>В 2017 году сервис подключился к работе мобильной клиники Дос+ компании «Новая медицина». В апреле 2018 года «ЗдравСити» начал совместную работу с Mail.ru в рамках проекта "Все аптеки". С 2018 года компания сотрудничает со службой курьерской доставки СДЭК. В 2019 году компания стала первым и единственным партнером сервиса заказа лекарств "Аптеки РЛС". В 2020 году «ЗдравСити» стал партнером «Яндекс.Здоровье», а для охвата новых регионов доставки компания начала партнерство со «СберЛогистикой». Итог такой бурной деятельности закономерен: по итогам исследований DSM Group, «ЗдравСити» занял первую позицию среди сервисов заказа лекарственных препаратов по темпам роста в 2021 году. А с 2022 года АО "Центр внедрения «ПРОТЕК» участвует в пилотных проектах по внедрению электронных рецептов.</p> <p>Назовите стратегию компании, владеющей «ЗдравСити». Какого из двух подходов придерживаются руководители бренда: развитие рынка или развитие продукта? Как Вы порекомендуете позиционировать бренд «ЗдравСити»?</p> <p><b>Задание 2.</b> Генеральный директор крупной российской государственной компании, оператора российской государственной почтовой сети «Почта России» в мае 2021 года объявил о планах создания десяти дочерних компаний. «Уже сегодня мы делаем все</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>3.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы макро- и микросреды организации;</li> <li>- методики оценки конкурентоспособности организации;</li> <li>- этапы проведения стратегического контроля</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ факторов макро- и микросреды организации;</li> <li>- использовать методики оценки конкурентоспособности организации;</li> <li>- проводить стратегический контроль</li> </ul>	<p>возможное, чтобы вывести компанию на новый уровень... Был создан «Почта Банк», в котором обсуживаются около десяти миллионов человек. «Почта Банк» работает в отделениях почтовой связи, является крупным розничным банком, занимается выдачей потребительских кредитов, дебетовых и кредитных карт, кредитов на образование, приёмом вкладов и оформлением перевода пенсий» - объясняет свою позицию руководитель. Какую стратегию выбрало руководство организации? Согласны ли Вы с этим выбором или считаете более приемлемой другую стратегию? Свой ответ поясните.</p> <p><b>Задание 1.</b> Уже после первого года своей работы сеть магазинов «Отличница» стала лидером розничной торговли. «Отличница» обслуживает ежегодно более 100 млн покупателей и реализует продукцию 500 российских и иностранных компаний. Менеджеры компании считают, что причина успеха – в умении экономить и рационально использовать ресурсы. Ориентация на небогатую часть населения требует, чтобы цены были низкие. Продукты стоят в «Отличнице» на 10-15% дешевле, чем на розничных рынках и на 20-30%, чем в супермаркетах. «Отличница» старается работать непосредственно с производителями продукции, применяет взаимовыгодные формы работы с поставщиками. Она берет на себя часть затрат по логистике и доставке продукции, а также продвижению товара на рынке, освобождая производителя от сложностей, связанных с процессом маркетинга и рекламы. В Интернете функционирует закупочный портал. Перечислите возможности и угрозы для торговой сети «Отличница»</p> <p><b>Задание 2.</b> На примере конкретной коммерческой организации проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);</li> <li>2. угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров);</li> <li>3. угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой</li> </ol>
--	---	--	--

			<p>ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого);</p> <p>4. угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);</p> <p>5. угроза со стороны товаров-заменителей</p> <p>Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.</p>
<p><b>ПКН-11</b></p> <p>Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией</p>	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p> <p>2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p>	<p><b>1. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы риска внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- характеризовать факторы риска внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- использовать основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- применять методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.</li> </ul> <p><b>2. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификацию рисков;</li> <li>- риски, возникающие в процессе разработки стратегии;</li> <li>- значение, функции и виды стратегического контроля</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить классификацию рисков;</li> <li>- идентифицировать риски, возникающие в процессе разработки стратегии;</li> <li>- применять различные виды стратегического</li> </ul>	<p><b>Задание 1.</b> Выделите два периода в развитии компании «Форд Мотор». Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор» в 1927 году? Поясните, какое влияние оказала личность руководителя на успехи и неудачи компании?</p> <p><b>Задание 2.</b> В 1991 г. у директора небольшой фирмы «С.» возникла идея розлива соков из концентратов. Взяв в кредит у Сбербанка в размере 50 тыс. долларов, он закупил концентрат у немецкой фирмы Doler, упаковку – у Tetra Pak. Оборудование арендовали на одном из московских молочных комбинатов и начали производить соки под названием «2-7». После этого запустили простаивавшие мощности по розливу молока, и оно уже в 1996 г. обогнало соковое направление. На него сейчас приходится чуть меньше 2/3 продаж компании. Однако вскоре разгорелся скандал между директором и главными акционерами «С.». Конфликт удалось урегулировать после тяжелых длительных переговоров между компанией и правительством Москвы (25% акций были у правительства). Перечислите сильные и слабые стороны компании «С.».</p> <p><b>Задание 1.</b> На сайте кондитерской фабрики «Виктория» из г. Б-ка в разделе миссия говорится, что компания «стремится наиболее полно удовлетворять потребности широких слоев населения в качественных и, вместе с тем, доступных мучных кондитерских изделиях, произведенных из натурального, преимущественно, кубанского сырья. Компания осознает свою социальную ответственность по отношению к работникам предприятия и населению региона, где оно расположено. Это проявляется в неукоснительном соблюдении российского трудового законодательства,</p>

		контроля в зависимости от возникших отклонений в деятельности организации	<p>предоставлении экстренной материальной сотрудникам, оказавшимся в экстренной ситуации, спонсорстве мероприятий, проводимых органами местного самоуправления». Однако многие специалисты считают эту формулировку неудачной. Объясните их точку зрения. Какие риски Вы увидели в этой истории.</p> <p><b>Задание 2.</b> Рекламное агентство ЗАО «Крик-РА» было создано в 2004 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, керамики, драгоценных и полудрагоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает 8 человек: директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера. Компании принадлежит один магазин для оптовой и розничной продажи, также она отправляет продукцию в другие магазины. До начала 2009 г. компания получала хорошую прибыль, однако затем заказы на основную продукцию – керамику и стекло – стали катастрофически падать. Директор уволил менеджера, отвечавшего за продажу этой продукции, и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Даже экстренная рекламная компания с раздачей бесплатных образцов продукции не принесла успеха: финансовое положение компании катастрофически ухудшилось. Какие элементы внешней среды (ближнего и дальнего окружения) учитывались директором при принятии решения? Какие элементы внешней среды (ближнего и дальнего окружения) не были учтены? Как повлияло решение об увольнении работника на внутреннюю структуру организации? Обоснуйте, почему принятое решение не было лучшим. Какое решение предложили бы Вы?</p>
	3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной	<p><b>3.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы количественного и качественного анализа и оценки рисков;</li> <li>- цели и основные этапы портфельного анализа;</li> <li>- ключевые показатели эффективности</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы</li> </ul>	<p><b>Задание 1.</b> Кондитерское производство «Тройка», основанное в 1978 году, является одним из самых известных брендов Петербурга. «Тройка» стала одним из первых кондитерских предприятий в России, выпускающим торты и пирожные с натуральными взбитыми сливками. Кроме фирменных десертов в «Тройке» можно заказать авторские изделия с необычным</p>

	и качественной оценки рисков.	<p>количественного и качественного анализа и оценки рисков;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать портфельный анализ;</li> <li>- разрабатывать ключевые показатели эффективности.</li> </ul>	<p>мастичным оформлением, например, торты «Свадебный каприз» или «Русская сказка». Для любителей десертов с крем-чизом, кондитерская предлагает торты линейки «Фундучок», «Рэд». А для особенных детских праздников – торт «На крещение» или торт «Мальчик или девочка?» на определение пола ребенка. Помимо сладостей со сливками, кондитерская славится и кулинарией собственного производства - супы, салаты, закуски и горячее. Например, пообедать можно борщом с говяжьей грудинкой и черносливом, салатом «Оливье» или «Цезарем» с лососем. Вкусно покушать можно как и в самой кондитерской, так и заказать доставку готовых блюд домой или в офис.</p> <p>Хлебобулочные изделия — еще одна гордость кондитерской. Слоено-дрожжевое тесто готовится по старинным рецептам, без использования порошковых разрыхлителей и добавок. Традиционные русские пироги и пирожки, вкуснейший хлеб манят ароматом и очаровывают свежестью и вкусом. Залог успеха кондитерской «Тройка» — забота о покупателях, верность традициям и любовь к своему делу. Назовите стратегию, которой придерживается руководство «Тройки». Перечислите не менее двух рисков, связанных с реализацией данной стратегии. Как Вы порекомендуете развивать стратегию компании в современных условиях?</p> <p><b>Задание 2.</b> Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью — в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• результаты маркетингового анализа о возможном спросе;</li> <li>• предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах,</li> <li>• возможные контрагенты по строительству или аренде помещения;</li> <li>• возможные форс-мажорные ситуации;</li> <li>• сроки осуществления такого расширения.</li> </ul> <p>После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения</p>
--	-------------------------------	--	--

			<p>организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников. Какие ключевые неопределенности и соответствующие им риски Вы увидели в данной ситуации? Перечислите не менее 5. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?</p>
--	--	--	---

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией.
2. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Цели и задачи стратегического менеджмента.
3. Проблемы стратегического управления в России.
4. Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления.
5. Научные школы стратегического менеджмента: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.
6. Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Классификации стратегий.
7. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации).
8. Классификация стратегий по А.Ю. Юданову.
9. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.
10. Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий.
11. Концепция «5Р» Г. Минцберга.
12. Диагностика компании: цели, принципы и методы.
13. Функциональные срезы внутренней среды. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции.
14. «Цепочка создания ценности» М. Портера.
15. SNW – анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.
16. SWOT-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.
17. PEST(EL)-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.
18. Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок.

19. Анализ микроокружения: модель пяти сил конкуренции М. Портера.
20. Определение ключевых факторов успеха (КФУ).
21. Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
22. Цели и основные этапы портфельного анализа. Особенности портфельных стратегий.
23. Содержание и особенности матрицы Ансоффа.
24. Содержание и особенности матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).
25. Содержание и особенности модели Томпсона-Стрикленда.
26. Содержание и особенности матрицы General Electric/McKinsey.
27. Содержание и особенности матрицы направленной политики (SHELL/DPM).
28. Содержание и особенности матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).
29. Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии.
30. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.
31. Концепция Системы сбалансированных показателей. Выбор ключевых показателей эффективности.
32. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Разработка стратегических мероприятий.
33. Стратегический контроль и этапы его проведения.
34. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.

*Пример экзаменационного билета*

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Уральский филиал Финуниверситета  
кафедра «Экономика, финансы и управление»**

**202\_/202\_ учебный год**

**Экзаменационный билет № 1**

**Дисциплина** «Стратегический менеджмент»

**Форма обучения:** очная

**Семестр** 5

**Направление:** 38.03.02 «Менеджмент»

**Образовательная программа** - Управление бизнесом

**Профиль** - Менеджмент и управление бизнесом

**1. Теоретический вопрос:** Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Классификации

стратегий (15 баллов).

**2. Теоретический вопрос:** Стратегический контроль и этапы его проведения (15 баллов).

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

Уже после первого года своей работы сеть магазинов «Отличница» стала лидером розничной торговли. «Отличница» обслуживает ежегодно более 100 млн покупателей и реализует продукцию 500 российских и иностранных компаний. Менеджеры компании считают, что причина успеха – в умении экономить и рационально использовать ресурсы. Ориентация на небогатую часть населения требует, чтобы цены были низкие. Продукты стоят в «Отличнице» на 10-15% дешевле, чем на розничных рынках и на 20-30%, чем в супермаркетах. «Отличница» старается работать непосредственно с производителями продукции, применяет взаимовыгодные формы работы с поставщиками. Она берет на себя часть затрат по логистике и доставке продукции, а также продвижению товара на рынке, освобождая производителя от сложностей, связанных с процессом маркетинга и рекламы. В Интернете функционирует закупочный портал. Перечислите возможности и угрозы для торговой сети «Отличница»

Подготовил: \_\_\_\_\_ (О.Н. Климова)

Билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры (протокол \_ от \_\_\_\_\_.2026 г.)

Утверждаю:  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (Н.В. Угрюмова)

## Примерный перечень кейсов по дисциплине

### Кейс «Радищевская мануфактура»

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.



В целом структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» выглядела следующим образом:

80% тканей поставлялось четырем американским фирмам; 10% тканей забирала одна немецкая фирма;

10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Руководство «Радищевской мануфактуры», сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

- качество тканей постепенно снижается в результате износа оборудования.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

**Сценарий 1.** Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

**Сценарий 2.** Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

1) должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для

внедрения в производство;

2) необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

3) следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

**Сценарий 3.** Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

**Сценарий 4.** Компания должна работать по трем направлениям:

1) сырье. Большинство западных шерстяных тканей производятся из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «WOOLMARK» – (чистая натуральная шерсть высокого качества), «PURE NEW WOOL» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами;

2) необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;

3) необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

**Примечание.** Сегодня акционерное общество «Радищевская мануфактура» входит в число успешных конкурентоспособных предприятий, продукция которого пользуется спросом как за рубежом, так и на отечественном рынке.

**Вопросы:**

1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания.
2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании.

3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития компании?

4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?

### **Кейс «Нечестная конкуренция»**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют интереса к распространению своей продукции в этой стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

### **Вопросы:**

1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы?
2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса.
3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?

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

### **Нормативные правовые акты**

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1.(в ред. Федерального закона от 09.01.1996, № 2-ФЗ) (с изм. и доп.)
2. Федеральный закон РФ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изм. и доп.).
3. Федеральный закон РФ «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-

ФЗ (с учетом дополнений и изменений) (с изм. и доп.).

### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 435 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535382>
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/536417>
3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535838>

### **Дополнительная литература**

4. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 361 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/536574>
5. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 2-е изд. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 365 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/925066>
6. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. — Москва : КноРус, 2017. — 496 с. — (для бакалавров). — ISBN 978-5-406-05556-4. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/920261>. — Текст : электронный.
7. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ: практическое пособие / Ю.В. Тарануха. — Москва: Русайнс, 2016. — 357 с. — ISBN 978-5-4365-0512-1. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/919092>. — Текст: электронный.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2017. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028918>. - Текст: электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной 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. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

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

Студенту рекомендуется изучить учебный план и программу дисциплины для того, чтобы своевременно понять и правильно оценить ее роль в учебном процессе. Обучающемуся необходимо осуществить выбор тактики и стратегии получения знаний в полном объеме по осваиваемой дисциплине.

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления - речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника - документа, статьи, книги и т.п.).

При конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Следует прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при

чтении лекции, а также на его задания и рекомендации.

Интерактивные занятия позволяют преподавателю сконцентрировать внимание студентов на определенных темах дисциплины.

В ходе изучения дисциплины студент должен находиться в активном взаимодействии с преподавателем.

Для успешного освоения курса предлагается перечень основной и дополнительной учебной литературы.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

## **Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (экзамену)**

Экзамен занимает важное место в учебном процессе, поскольку позволяют определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Экзамен проводится в письменной форме и включают теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

## **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) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

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

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используется.

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

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.