

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.

 Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Мазунина М.В.

Стратегический менеджмент

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Менеджмент организации»
очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала
Финуниверситета (протокол № 24 от 18.02.2025г.)
Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 7 от 11.02.2025 г.)*

Краснодар 2025

УДК 336.6
ББК 65.26
Т 79

Рецензенты: кандидат политических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Грибок Н.Н.

Мазунина М.В.

Стратегический менеджмент. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент». — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025 г. — 67 с.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обязательной дисциплиной модуля профиля образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы

Учебное издание

Мазунина Мария Владимировна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Формат 60 '90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. 2,5. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Мазунина М.В. 2025
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1	Содержание дисциплины.....	8
5.2	Учебно-тематический план.....	11
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	18
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	22
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	25
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	27
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	53
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	55
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	56
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	65
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	65
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	65
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	65
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	66

1 Наименование дисциплины

Дисциплина Б1.В.01.04. «Стратегический менеджмент»

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

Дисциплина Б1.В.01.04. «Стратегический менеджмент» обеспечивает формирования следующих компетенций направления 38.03.02 «Менеджмент»:
Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП-3	способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации	Знать: основные методы анализа внутренней и внешней среды организации; понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ); характеристики, определяющие «портрет» отрасли. Уметь: применять на практике основные методы анализа внутренней и внешней среды организации; выявлять ключевые факторы успеха на разных отраслевых рынках.

		2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов для разных объектов управления; основные показатели эффективности и результативности на разных уровнях экономики Уметь: использовать на практике методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; рассчитывать основные показатели эффективности и результативности.
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.	Знать: теорию и практику стратегического менеджмента, а также аналитический инструментарий. Уметь: использовать 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.	Знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. Уметь: применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	Знать: методы стратегического анализа макро- и микросреды организации, оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании. Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации, оценку ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.04. «Стратегический менеджмент» относится к части формируемой участниками образовательных отношений и является дисциплиной модуля профиля.

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Бизнес-планирование», «Методы принятия управленческих решений», «Инвестиционные проекты: анализ и управление».

Дисциплина является предшествующей для учебной, производственной и преддипломной практики.

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» будут использованы студентами при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 - Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления 38.03.02 «Менеджмент»

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Учебная практика	*			*	*	*				
2.	Производственная практика					*		*			
3.	Преддипломная практика					*	*	*			*

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», по очной (7 семестр) формы обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зач. ед., 180 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент»

Вид учебной работы	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	
	очная форма обучения (4 курс)	
	всего (в з.е и часах)	Сем. 7
Общая трудоемкость дисциплины	180/5	180/5
Аудиторные занятия	50/1,39	50/1,39
<i>Лекции</i>	16/0,44	16/0,44
<i>Практические и семинарские занятия, т.ч.</i>	34/0,94	34/0,94
<i>занятия в интерактивных формах</i>	34/0,94	34/0,94
Самостоятельная работа	130/3,61	130/3,61
<i>В семестре</i>	130/3,61	130/3,61
Вид промежуточной аттестации		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. Сущность и содержание стратегического менеджмента

Предмет, цели и задачи курса «Стратегический менеджмент». Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического менеджмента и оперативного управления. 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.

Тема 2. История становления стратегического менеджмента

Этапы развития систем управления: бюджетирование, долгосрочное пла-

нирование, стратегическое планирование и стратегическое управление.

Научные школы стратегического менеджмента в классификации Г. Минцберга, их вклад в развитие стратегического управления: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов..

Тема 3. Стратегические ориентиры: миссия, видение, цели

Значение стратегических ориентиров в управлении. Понятие и значение миссии организации. Составляющие миссии. Формулировка миссии. Видение организации. Возможные трудности и ошибки при разработке миссии и видения. Стратегические цели организации, их виды. Требования к целям: SMART-принцип. Дерево целей. Ключевые пространства установления целей (по П. Друкеру). Стратегические группы влияния (стейкхолдеры) и их интересы.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации

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 5. Стратегический анализ 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. Модель

«Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды. Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.

Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив

Значение ситуационного подхода к управлению организацией. Методика проведения SWOT-анализа (SWOT- матрица, матрица возможностей, матрица угроз). Количественные и качественные (экспертные) подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив. Метод сценарного планирования. Инфор-

мационное обеспечение принятия стратегических решений. Понятие и виды бенчмаркинга, этапы его проведения.

Тема 7. Понятие и виды стратегий организации

Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Характеристика типовых (эталонных) стратегий. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации). Классификация стратегий по А.Ю. Юданову. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.

Тема 8. Портфельные стратегии: ключевые характеристики и условия реализации

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 9. 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.

Тема 10. Управление стратегическими изменениями

Особенности управления стратегическими изменениями. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey. Причины и формы сопротивления изменениям. Мероприятия по преодолению сопротивления со стороны сотрудников организации.

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Менеджмент организации» (в часах) (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы
								текущего контроля успев-сти
		Всего	Аудиторная работа				Самост. работа	
			Общая	Лекции	Практ. и се- мина рские занятия	занятия в интер- активны х формах*		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Сущность и содержание стратегического менеджмента	18	6	1	2	2	12	Дискуссия, выполнение практ. заданий
2.	История развития и становления стратегического менеджмента	18	6	1	2	2	12	Дискуссия, тестовые задания
3.	Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	20	8	2	2	2	12	Дискуссия, практ. задания

4.	Стратегический анализ внешней среды организации	22	10	2	4	4	12	Тестирование, дискуссия, разбор кейса, выполнение ДТЗ
5.	Стратегический анализ внутренней среды организации	22	10	2	4	4	12	Тестирование, дискуссия, разбор кейса, подготовка к зачету
6.	Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	24	10	2	4	4	14	Тестирование, дискуссия, выполнение ДЗ
7	Понятие и виды стратегий организации	24	10	2	4	4	14	Тестирование, дискуссия, разбор кейса, выполнение ДЗ
8	Портфельный анализ диверсифицированной компании	22	8	2	4	4	14	Дискуссия, разбор кейса
9	Реализация стратегии и стратегический контроль	24	10	2	4	4	14	Тестирование, дискуссия, практ. задания
10.	Управление стратегическими изменениями	20	6	2	4	4	14	Дискуссия, разбор кейсов
	В целом по дисциплине:	180	50	16	34	34	130	Согласно учебному плану
	Итого в %					100%		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» – закрепление теоретических знаний, освоение методов антикризисного управления, формирование навыков проведения расчетов, контроль выполнения заданий для самостоятельной работы. Занятия проводятся в активной и интерактивной формах с привлечением всех студентов к обсуждаемым вопросам, выбору оптимальных способов решения практических задач, что способствует профессиональному развитию личности будущего бакалавра. Содержание практических занятий представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

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
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	1. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. 2. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 3. Различия стратегического менеджмента и оперативного управления. 4. Преимущества стратегического менеджмента. 5. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. 6. Проблемы стратегического управления в России. 7. Принципы стратегического планирования. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, разбор кейса
Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	1. Особенности бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования и стратегического управления. 2. Вклад школы дизайна в стратегическое управление. 3. Вклад школы планирования в стратегическое управление. 4. Вклад школы позиционирования в стратегическое	Устный опрос, дискуссия, тестовые задания

	управление. - Вклад школы предпринимательства в стратегическое управление - Вклад когнитивной школы в стратегическое управление. - Вклад школы обучения в стратегическое управление - Вклад школы власти в стратегическое управление. - Вклад школы внешней среды в стратегическое управление. - Вклад школы конфигурации в стратегическое управление. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1, 2, 7]; раздел 9.1 [1-8].	
Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	- Значение стратегических ориентиров в управлении организацией (миссии и видения). - Реализация SMART-принципа на практике. - Примеры построения дерева целей. - Примеры целей в рамках ключевых пространств, предложенных П. Друкером. - Виды стейкхолдеров и их влияние на организацию. - Взаимосвязь стратегических ориентиров и корпоративной социальной ответственности. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-4]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, практические задания
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	- Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ. - Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. - Виды входных и выходных барьеров на рынок. - Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера. - Виды ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях. - Выбор стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Рекомендуемые источники: раздел 8 [1,3,4,5]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, разбор кейсов
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	- Цели и методы диагностика внутренней среды компании. - Характеристики основных функциональных срезов внутренней среды. - Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. - Управление «Цепочкой создания ценности» М. Портера. - Природа и источники конкурентного преимущества.	Устный опрос, дискуссия, разбор кейсов

	6. Достоинства и недостатки SNW-анализа. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3,5]; раздел 9.1 [1-8].	
Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	1. Значение ситуационного подхода к управлению организацией. 2. Достоинства и недостатки SWOT-анализа 3. Достоинства и недостатки количественных подходов к разработке и оценке стратегических альтернатив. 4. Достоинства и недостатки экспертных подходов к разработке и оценке стратегических альтернатив. 5. Проблемы информационного обеспечения принятия стратегических решений. 6. Достоинства и недостатки разных видов бенчмаркинга. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1,2,5]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий
Тема 7. Понятие и виды стратегий организации	1. Значение стратегии в развитии организации. 2. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. 3. Принципы разработки успешных стратегий. 4. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями. 5. Особенности и условия реализации конкурентных стратегий по М. Портеру. 6. Особенности и условия реализации стратегий по А.Ю. Юданову. 7. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии. Рекомендуемые источники: раздел 8 [3,6,8]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, выполнение тестовых и практ. заданий
Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	1. Цели и основные этапы портфельного анализа. 2. Особенности портфельных стратегий. 3. Особенности матрицы BCG. 4. Особенности модели Томпсона-Стрикленда. 5. Особенности матрицы General Electric/McKinsey. 6. Особенности матрицы направленной политики (SHELL/DPM). 7. Особенности матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC). Рекомендуемые источники: раздел 8 [2,3,5,6]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий
Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	1. Необходимые условия успешной реализации стратегии. 2. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины. 3. Основные элементы концепции ССП. 4. Выбор ключевых показателей эффективности. 5. Взаимосвязь стратегических целей из разных	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий

	проекций (перспектив). 6. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента. 7. Особенности стратегического контроля Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3]; раздел 9.1 [1-8].	
Тема 10. Управление стратегическими изменениями	1. Особенности управления стратегическими изменениями. 2. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey. 3. Причины и формы сопротивления изменениям. 4. Методы преодоления сопротивления по И. Ансоффу, условия их применения. 5. Методы преодоления сопротивления Коттера и Шлезенгера, условия их применения. 6. Влияние оргкультуры на реализацию стратегии. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1,2,4,5]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий

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

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

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» — закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, глубоко изучить, используя рекомендованную литературу, а также лекции по курсу, основные теоретические аспекты дисциплины, связанные с методами ценообразования.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

~ освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;

- ~ изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- ~ выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- ~ самостоятельный поиск информации в Интернете;
- ~ выполнение контрольной работы;
- ~ консультации по наиболее сложным вопросам;
- ~ участие в работе ежегодных студенческих научных конференциях;
- ~ подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», отводится 130 часов (очная форма), (таблица 7).

Таблица 7 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Стратегический менеджмент» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	1. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. 2. Оценка эффективности стратегического менеджмента. 3. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях. 4. Управление «по слабым сигналам». 5. Управление в условиях стратегических неожиданностей	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	1. Основные идеи и вклад в развитие стратегического управления: ~ К. Эндрюса ~ И. Ансоффа ~ М. Портера ~ Й. Шумпетера ~ К. Вейка ~ Г. Минцберга 2. Теория организационной эффективности фирмы М. Ханнана и Дж. Фримена/	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет

Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	1. Примеры стратегических целей и их соответствие SMART-принципу. 2. Примеры построения дерева целей. 3. Примеры целей в рамках ключевых пространств по П. Друкеру. 4. Примеры влияния стейкхолдеров на организацию. 5. Примеры миссии и видения отечественных и зарубежных компаний.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	1. Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ. 2. Примеры факторов, влияющих на интенсивность конкуренции в отрасли. 3. Примеры входных и выходных барьеров на рынок. 4. Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера. 5. Примеры ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	1. Анализ сильных и слабых сторон конкретной организации. 2. Теория ключевых компетенций К.К. Прахалада и Г. Хэмела. 3. Управление «Цепочкой создания ценности» М. Портера на примере конкретной организации. 4. Источники конкурентного преимущества конкретной организации. 5. Достоинства и недостатки SNW-анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к зачету
Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. 2. Сценарное планирование и его особенности. 3. Форсайт как технология стратегического планирования. 4. Особенности динамического SWOT-анализа. 5. Анализ рисков при стратегическом планировании	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет

Тема 7. Понятие и виды стратегий организации	1. Стратегические возможности на разных этапах жизненного цикла отрасли. 2. Стратегии на стадии зарождения отрасли. 3. Стратегии на стадии зрелости отрасли. 4. Стратегии на этапе спада отрасли. 5. Оборонительные и наступательные стратегии. 6. Стратегические альянсы: цели и риски.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	1. PIMS-анализ: возможности и ограничения. 2. Поле возможных стратегий Д. Абеля. 3. Матрица Хофера-Шенделя. 4. Портфельный куб. 5. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на её стоимость.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	1. Особенности стратегического контроллинга. 2. Примеры ключевых показателей эффективности. 3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. 4. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. 5. Роль ERP-систем в стратегическом управлении.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 10. Управление стратегическими изменениями	1. Проблемы мотивации персонала при осуществлении стратегии. 2. Примеры стратегических изменений в организации по модели 7S McKinsey. 3. Примеры сопротивления изменениям в организации. 4. План внедрения стратегического управления в организации 5. Использование на практике формулы перемен Бекхарда и Глейтчера	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену

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

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- 1) обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- 2) решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- 3) выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- 4) участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- 5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

Перечень контрольных вопросов по дисциплине

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

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

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

4. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

5. Видение, миссия и ценности коммерческой организации.

6. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров-собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

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

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

9. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера).

10. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.

11. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

12. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.

13. 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.

14. Инструменты управленческого анализа.

15. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.

16. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов.

17. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.

18. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка.

19. Позиционная карта стратегических групп конкурентов.
20. Анализ стратегических групп.
21. Возможности и угрозы.
22. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
23. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.
24. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
25. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ.
26. Методика SWOT-анализа.
27. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.
28. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.
29. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.
30. 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.

О подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском (практическом) занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка

пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» проводится в форме экзамена в устной или письменной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии балльно-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

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

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие и сущность стратегии, её роль в управлении социально-экономическими системами.
2. Стратегический менеджмент как функция управления. Достоинства и недостатки стратегического менеджмента.
3. Основные проблемы стратегического управления в России.
4. Понятие, природа и источники конкурентного преимущества.
5. Философия, видение, миссия и ценности коммерческой организации.

6. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
7. Взаимосвязь стратегических целей и особенности построения «дерева целей». Ключевые пространства по П.Друкеру.
8. Понятие стратегической бизнес единицы. Пирамида стратегий, её модификации для многопрофильной и монопрофильной организации.
9. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня.
10. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.
11. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера).
12. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
13. Корневые (ключевые) и отличительные компетенции, их взаимосвязь. Роль компетенций в процессе формирования и реализации стратегии.
14. Стратегический анализ макросреды и окружения (PESTEL-анализ).
15. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера.
16. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка.
17. Анализ стратегических групп.
18. Диагностика компании: цели, принципы и методы.
19. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
20. Критические (ключевые) факторы успеха.
21. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
22. Сильные и слабые стороны компании. SNW-анализ.
23. Понятие бенчмаркинга. Виды стандартов, их достоинства и недостатки. Этапы проведения бенчмаркинга.
24. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами.

GAP- анализ.

25. SWOT-анализ: методика проведения, достоинства и недостатки.
26. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев.
27. Методика применения и особенности матрицы Б К Г , матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.
28. Матрица Ансоффа и модель Томпсона-Стрикленда: методика построения и направления использования.
29. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
30. Концепции сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и ключевых показателей эффективности. Стратегические карты.
31. Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey.
32. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

Примеры тестовых заданий

1. Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению был обусловлен:
 - а) мировым энергетическим кризисом 1970-х годов
 - б) увеличением подвижности внешней среды
 - в) снижением неопределенности внешней среды
 - г) появлением транснациональных корпораций
 - д) развитием информационных технологий
2. Степень влияния потребителей на компанию будет высокой, если ...
3. Отметьте основные элементы Сбалансированной системы показателей:
 - а) сроки выполнения;
 - б) стратегические цели;
 - в) плановые затраты (бюджет); г) показатели;

д) исполнители;

е) целевые значения.

4. Классификация А.Ю. Юданова предусматривает следующие типы инновационного поведения ...

5. Конкурентные преимущества низкого порядка характеризуются:

а) основаны на инновациях;

б) могут быть сохранены компанией на многие годы;

в) носят краткосрочный характер;

г) связаны с возможностью использовать дешевые ресурсы; д) имеют низкую ценность для потребителя.

6. Финансово-экономический анализ организации проводится на основании:

а) статистической, бухгалтерской и налоговой отчетности;

б) материалов налоговых проверок и судебных процессов;

в) нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника;

г) все ответы верны.

7. Основной задачей оценки ликвидности баланса является:

а) определение величины покрытия обязательств организации собственными активами;

б) определение стоимости имущества организации, не обремененного обязательствами;

в) оценка эффективности использования оборотных активов;

г) определение денежных средств на расчетном счете организации.

8. Что такое кредиторская задолженность:

а) задолженность организаций и физических лиц данному хозяйствующему субъекту;

б) задолженность данной организации другим юридическим и физическим лицам;

в) задолженность, отраженная на забалансовых счетах;

г) сумма безнадежной задолженности организации.

9. Назовите коэффициент, который не относится к группе показателей, характеризующих платежеспособность должника:

- а) коэффициент абсолютной ликвидности;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) рентабельность активов;
- г) степень платежеспособности по текущим обязательствам.

10. Анализ финансовой устойчивости организации сводится к расчету:

- а) показателей, характеризующих соотношение между видами прибыли и составляющими актива или пассива;
- б) показателей, характеризующих соотношение между выручкой от продаж и составляющими актива или пассива;
- в) показателей, характеризующих соотношение между выручкой от реализации продукции и валютой баланса;
- г) показателей, характеризующих соотношение между составляющими актива или пассива.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал	Кафедра «Менеджмент и маркетинг»
Дисциплина «Стратегический менеджмент»	Форма обучения очная
Курс 3	Семестр 6
Направление 38.03.02 «Менеджмент»	Профиль «Менеджмент организации»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

	Задания экзаменационного билета	Баллы БРС
	Вопросы:	
1	Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления	18
2	Базовые корпоративные стратегии. Стратегия стабильности. Стратегия роста. Стратегия сокращения	18
	Практическое задание:	
3	Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1-2 года нет. Следует ли переходить к выпуску новой модели продукции, которая уже прошла испытания и готова к запуску? Обоснуйте ответ.	18
	Тестовые задания	
4	Стратегия маркетинга по отдельному виду деятельности компании называется А. Деловой. В. Функциональной. С. Корпоративной. D. Операционной.	3
5	4. Влияющими на выбор стратегии компании внешними факторами являются А. Привлекательность отрасли и уровень конкуренции. В. Сила и слабость компании. С. Корпоративная культура. D. Общие ценности.	3
	ИТОГО	60

Подготовил:

Мазунина М.В.

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол № 12 от 12 февраля 2023 г.).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

Х.А.Константиности

« _____ » _____ 2023 г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции,

формируемой дисциплиной

Таблица 8 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Стратегический менеджмент» направления 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКП-3	способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации	Задание 1 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; 8) розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес); 9) розничная торговля бытовой техникой и электроникой. Примечания: 1. По каждой группе факторов рассмотреть как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес. 2. Анализ должен отражать текущее состояние в отрасли, т.е. содержать описание современных факторов, а также прогноз их изменения в течение 2-5 лет. 3. Границы анализа: г. Краснодар

		2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании	Задание 1 См. кейс «Анализ деятельности компании Coral Travel на рынке туристических услуг России» после таблицы. 1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России. 2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки. 3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва? 4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения. 6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществле-	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического	Задание 1 по теме: «Анализ микроокружения компании по модели «5 сил Портера» На примере конкретной коммерческой компании, которая работает на рынке Москвы и/или Московской области, проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов: 1) угроза со стороны существующих

	ния стратегии организации с учетом запросов и заинтересованных сторон.	инструментария.	конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции); 2) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров); 3) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого); 4) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой); 5) угроза со стороны товаров-заменителей Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	Задание 1 См. кейс «Нечестная конкуренция» после таблицы. 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?

		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	Задание 1 См. кейс «Анализ деятельности компании Coral Travel на рынке туристических услуг России» после таблицы. 1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России. 2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки. 3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. 31 Москва? 4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения. 6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании
--	--	---	---

Кейсы к заданиям

Кейс «Кинотеатральный рынок России»

Отрывок из интервью гендиректора «КАРО» Ника Глушко корреспонденту газеты

«Коммерсант»:

— «Каро» – третья в России киносеть по числу залов. Если сравнивать с позициями компании пару лет назад, вы находились примерно на том же месте с тем же количеством залов. Правда, и у конкурентов позиции существенно не менялись. Почему киносети стагнируют?

— Макроэкономические факторы, скачки курса валют и санкции напрямую повлияли на наш бизнес. Большинство наших кинотеатров расположены в торговых центрах, где стоимость аренды выплачивается в долларах или евро. В ситуации, когда доллар до кризиса стоил 30 руб., а сейчас – 65 руб., бизнес-модель, при которой кинотеатры остаются рентабельными, принципиально меняется. Одновременно с этим снизилась покупательская активность населения, в особенности в затратах на одежду и развлечения. Курс валют повлиял на капитальные вложения – закупку импортируемого оборудования, включая проекторы, звуковые системы, сиденья, экраны, и для большинства киносетей инвестиции становятся чрезвычайно затратными. В нашем случае стоимость открытия одного зала удвоилась, в то время как доход, который мы продолжаем получать в рублях, остается на том же уровне. За последние два с половиной года было заморожено строительство огромного количества торговых центров, потому что девелоперы тоже кредитуются в валюте. И, конечно, инвестиции на развитие, которые были запланированы, стали неподъемными для бизнеса.

— Насколько, на ваш взгляд, эффективна господдержка киноиндустрии сейчас, чего в ней не хватает?

— Министерство работает над решением проблем киноиндустрии, но они крайне сложны и их решение требует всеобъемлющего подхода, который будет включать совместную работу с госструктурами и всеми игроками в киноиндустрии. Я уже говорил, что пиратство – очень большая проблема в России. Ее вполне возможно решить, но

это потребует огромных усилий всех участников процесса. Как только проблема пиратства будет решена, мы незамедлительно увидим положительный эффект для всех участников рынка. Мы уже обсуждали с Минкультом вопрос получения доступа к большому числу российских фильмов и альтернативному контенту, чтобы показывать эти фильмы в кинотеатрах по всей России – образно говоря, «принести их в народ». Что касается карательных мер, включая введение дополнительных налогов, они приведут только к дальнейшему снижению спроса и последующему закрытию небольших кинотеатров.

Вопросы:

Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли?

1. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

2. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

Кейс «Анализ деятельности компании «Coral Travel» на рынке туристических услуг России»

Туроператор – это юридическое лицо, которое формирует, продвигает и реализует туристский продукт (турпродукт). Лицензирование туроператорской деятельности в России отменено. Лицензию туроператора заменяет необходимость числиться в Реестре туроператоров. Согласно данным с сайта Ростуризма, компания-туроператор, для того, чтобы осуществлять свою деятельность легально, должна обладать следующими признаками:

- 1) быть российским юридическим лицом;
- 2) числиться в Едином федеральном реестре туроператоров;
- 3) иметь документ о финансовом обеспечении (финансовые гарантии) – договор, заключенный со страховой компанией, имеющей соответствующую лицензию.

Минимальный размер финансовых гарантий для туроператора по выездному туризму – 30 млн. руб. Размер страховых премий колеблется в рамках 0,4-0,8%, но для новой компании он ближе к максимальной границе.

Кроме того, с 1 января 2017 года вступил в силу закон, по которому в России ужесточаются требования к туроператорам, продающим туры за рубеж.

Во-первых, отныне туроператоры должны будут перечислять деньги в два фонда – резервный, при организации «Турпомощь» и фонд персональной ответственности. Такая норма введена для того, чтобы повысить защищенность туристов. На 100% компенсацию сгоревших туров из фонда персональной ответственности смогут претендовать те, кто купил путевку, но по вине туроператора не вылетел на отдых. А резервный фонд

«Турпомощи» будут задействовать для того, чтобы вернуть на родину россиян, находящихся за границей, рассказали «Российской газете» в Ростуризме.

При этом новые правила не должны повлиять на стоимость туров. «Реальность такова, что туроператоры борются за потребителя, особенно с учетом того, что все больше туристов самостоятельно организуют свой отдых. Не думаю, что они будут повышать цены, чтобы компенсировать возросшие расходы», – отметил Юрий Барзыкин.

Второй важный момент вступившего в силу закона касается ужесточения административной ответственности туроператоров за нарушение законодательства. Если говорить совсем простым языком, то руководителя или главного бухгалтера, совершивших прокол, дисквалифицируют, и они больше не смогут заниматься туроператорской деятельностью, отметил Александр Осауленко.

Третий момент связан с тем, что с 1 января 2017 г. законодательно закреплены конкретные полномочия в сфере туризма на федеральном, региональном уровнях, а также права муниципальных образований. «Это позволит регионам закладывать средства в региональных бюджетах на необходимые направления развития туризма. Для потребителя появятся новые возможности для отдыха, будет повышаться качество и безопасность туруслуг», – резюмировал Юрий Барзыкин.

Таблица 1 – Отдельные показатели деятельности турфирм 2016-2022 гг.

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Число туристских фирм (на конец года) - всего	10266	10773	11324	11614	11893	12395	13580
в том числе занимались:							
туроператорской деятельностью	548	463	478	445	349	549	723
туроператорской и турагентской деятельностью	1351	1441	1362	1306	1159	1479	1723
турагентской деятельностью	7787	8265	8936	9307	9701	9300	11134
Число реализованных населению турпакетов – всего, тыс.	4427	4763	5384	4384	4024	3352	4390
из них гражданам России:							
по территории России	929	905	969	992	1331	1529	1552
по зарубежным странам	3326	3738	4240	3253	2482	1625	2605
Стоимость реализованных населению турпакетов – всего, млн. руб.	175366	208118	249898	243453	239554	192624	281229
из них гражданам России:							
по территории России	21265	22746	23876	25444	50517	49166	52290
по зарубежным странам	152610	183309	222002	214308	183970	138120	222171

Бренд Coral Travel представлен на рынке с 1995 года. Сегодня оператор предлагает лучшие курорты и отели в 35 странах мира. Идет постоянная работа по открытию новых направлений. Туроператор организует групповые и индивидуальные туры FIT (сокр. от англ. foreign independent tour – зарубежный индивидуальный тур) на базе собственных чартерных программ и регулярных рей-

сов, занимается развитием инсентив-, конгресс-, спортивного и других видов туризма, а также активно продает авиабилеты в онлайн.

Программы авиаперевозок осуществляются на чартерной и регулярной основе из всех аэропортов Москвы и более чем из 40 городов Российской Федерации.

Миссия Coral Travel заключается в том, чтобы максимально способствовать созданию цивилизованного туристского рынка, где отношения в цепочке клиент – агент – оператор основаны на взаимном доверии и уважении. Конечная цель деятельности компании – сделать качественный отдых доступным для всех категорий населения страны.

Таблица 2 – Характеристика основных игроков на рынке выездного туризма России

Туроператоры	Coral travel	TUI	TEZ tour	NTK-Intourist	Pegas Touristik	ANEX tour
Год основания	1992	2009	1994	1929/2007	1994	1996
Количество направлений	28	более 20	20	23	22	23
Доля недовольных клиентов	1,66%	1,95%	1,07%	7,14%	5,62%	7,25%
Размер финансовых гарантий	110 млн. руб.	121 млн. руб.	100 млн. руб.	46 млн. руб.	220 млн. руб.	100 млн. руб.
Агентская сеть под брендом ТО	более 500	более 500	394	135	более 500	309
Собственный авиаперевозчик	да	да	нет	нет	да	да
Договоренности с авиа-компаниями	14	8	25	8	9	3

Компания уделяет большое внимание клиентоориентированности и практикует в своей работе комплексный подход к качеству. Это означает качество во всем, начиная с предлагаемого продукта и заканчивая работой сотрудников всех подразделений Coral Travel. Благодаря этому визитной карточкой компании Coral Travel является неизменно высочайшее качество предоставляемых услуг.

Каждый агент, приобретая продукт Coral Travel, может быть уверен, что его клиенту будут предоставлены только качественные услуги, тщательно проверенные и отобранные экспертами компании Coral Travel. Именно поэтому продукт, предлагаемый на рынке под маркой Coral, является в глазах потребителей и партнеров синонимом надежности и качества.

Бренд Coral Travel позиционируется на российском рынке как марка надежности и качества, что накладывает особую ответственность на деятельность компании и является стимулом для дальнейшего развития и совершенствования.

Задания:

1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.
2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.
3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва?
4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?
5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.
6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.

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 провин-

циальных 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 швей-

ники, 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?

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

Нормативные акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 03.08.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996г. № 14–ФЗ (с изм. 29.07.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 29.05.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2019).

4 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.05.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2019).

5 Федеральный закон Российской Федерации от 28.12.2009 № 381- 48 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». (ред. от 25.12.2017 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

Основная литература

6 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/433092>

7 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт,

2020. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451262>.

Дополнительная литература

8 Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. - 320 с.: - (Высшее образование). - ISBN . - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1059310>

9 Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2022. - 365 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/253142>

11 Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр, 2020. - 528 с. ISBN 978-5-9776-0063-7. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/373808>

Периодические издания

12 Компания.

13 Маркетинг в России и за рубежом.

14 Маркетинг и маркетинговые исследования.

15 Научные труды Вольного экономического общества России.

16 Проблемы теории и практики управления.

17 Реклама. Теория и практика.

18 Секрет фирмы.

19 Управленческие науки.

20 Управление продажами.

21 Эксперт.

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

Интернет-ресурсы

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 ОН-ЛАЙН» <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. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии: <http://www.rosregistr.ru>
8. Российский Союз Саморегулируемых Организаций Арбитражных Управляющих: <http://www.rssou.ru>
9. Интернет портал Банкротство-RU: <http://www.bankrotstvo.ru/main.htm>
10. Единый Федеральный Реестр Сведений о Банкротстве <https://bankrot.fedresurs.ru/?attempt=1>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в

форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- ~ самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- ~ самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- ~ самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;

~ индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

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. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>
- 2 Информационно-правовая система «Гарант-аэро». URL: <http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Антикризисное

управление» в ИОП представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции; Цена как экономическая категория. Теория стоимости и цены. Методы и способы ценообразования. Налоги в ценообразовании. Нормирование в ценообразование;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.

Источник - <https://portal.fa.ru/Catalog?MenuId=Catalog>

– фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;

– проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации,

помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.