

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

«30» ноября 2022 г.

**Трачук А.В., Линдер Н.В., Кузнецова М.О.**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» профили «Менеджмент  
в спорте», «Менеджмент и управление бизнесом», «Управление продуктом»;  
ОП «Логистика» профиль «Логистика», ОП «Маркетинг» профиль  
«Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» профиль «Финансовый  
менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления  
(протокол № 24 от 24.11.2022г.)  
Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 06 от 26.10.2022 г.)*

**Москва 2022**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно – тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	14
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	18
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	18
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	23
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	43
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	49
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	51
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	52
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	56
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	57

## 1. Наименование дисциплины

«Стратегический менеджмент»

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-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, 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.	<b>Знать:</b> понятие потребительской ценности; Создание и трансляция ценности для потребителя. <b>Уметь:</b> выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение.  <b>Знать:</b> методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. <b>Уметь:</b> принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации.  <b>Знать:</b> подходы к формированию межфирменных отношений. <b>Уметь:</b> применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций.
ПKN-11	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.	<b>Знать:</b> инструментарий риск-менеджмента. <b>Уметь:</b> использовать инструментарий риск-менеджмента.

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

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

	управления организацией	<p>2.Проводит идентификацию 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><b>Знать:</b> особенности идентификации рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p> <p><b>Знать:</b> механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p>
--	-------------------------	---	---

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является Общефакультетской (предпрофильной) дисциплиной по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» профили «Менеджмент в спорте», «Менеджмент и управление бизнесом», «Управление продуктом»; ОП «Логистика» профиль «Логистика», ОП «Маркетинг» профиль «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент».

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

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» профили «Менеджмент в спорте», «Менеджмент и управление бизнесом», «Управление продуктом»; ОП «Логистика» профиль «Логистика», ОП «Маркетинг» профиль «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент» (очная форма)

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е. 180	180

<b>Контактная работа -Аудиторные занятия</b>	68	68
<i>Лекции</i>	34	34
<i>Семинарские /практические занятия</i>	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	112	112
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задние	Домашнее творческое задние
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент и управление бизнесом» (очно-заочная форма)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	5 з.е. 180	180
<b>Контактная работа -Аудиторные занятия</b>	48	48
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинарские /практические занятия</i>	32	32
<b>Самостоятельная работа</b>	132	132
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задние	Домашнее творческое задние
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Маркетинг» профиль «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент» (очно-заочная форма) ИОО

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	5 з.е. 180	180
<b>Контактная работа -Аудиторные занятия</b>	34	34
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинарские /практические занятия</i>	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	146	146
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задние	Домашнее творческое задние
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. Стратегия и стратегический менеджмент**

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

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

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

Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.

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

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

Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.

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

Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.

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

Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Идентификация стратегических потребителей. Модели

конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.

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

Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.

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

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

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

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

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

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

Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.



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

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

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

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

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

Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.

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

## **Тема 8. Реализация стратегии**

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

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

Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие

показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).

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

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

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

Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм.

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

Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.

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

## 5.2. Учебно-тематический план

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» профили «Менеджмент в спорте», «Менеджмент и управление бизнесом», «Управление продуктом»; ОП «Логистика» профиль «Логистика», ОП «Маркетинг» профиль «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент» (очная форма)

Таблица 2

№ п/ п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего о часо в	Аудиторная работа			Самостоятельна я работа	
			Общая	Лек- ции	Семинары и практические занятия		
1	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	20	8	4	4	12	Устный опрос
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	20	8	4	4	12	Устный опрос
3	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	20	8	4	4	12	Устный опрос
4	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	20	8	4	4	12	Устный опрос
5	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	20	8	4	4	12	Устный опрос
6	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	20	8	4	4	12	Устный опрос
7	Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.	20	8	4	4	12	Устный опрос
8	Тема 8. Реализация стратегии.	20	8	4	4	12	Устный опрос

<b>9</b>	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	20	4	2	2	16	Устный опрос
	В целом по дисциплине	<b>180</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>112</b>	<b>ДТЗ</b>
	Итого в %	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	

*Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент и управление бизнесом» (очно-заочная форма)*

№ п/ п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемост и
		Всег о часо в	Аудиторная работа			Самостоятельна я работа	
			Обща я	Лек - ции	Семинар ы и практи- ческие занятия		
1	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	21	6	2	4	15	Устный опрос
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	21	6	2	4	15	Устный опрос
3	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	21	6	2	4	15	Устный опрос
4	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	21	6	2	4	15	Устный опрос
5	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	21	6	2	4	15	Устный опрос
6	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	21	6	2	4	15	Устный опрос
7	Тема 7 Стратегический выбор. Разработка	21	6	2	4	15	Устный опрос

	стратегии.						
<b>8</b>	<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	18	3	1	2	15	Устный опрос
<b>9</b>	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	15	3	1	2	12	Устный опрос
	В целом по дисциплине	<b>180</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>132</b>	<b>ДТЗ</b>
	Итого в %	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	

*Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Маркетинг» профиль «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент» (очно-заочная форма) ИОО*

№ п/ п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости и
		Всего часов	Аудиторная работа			Самостоят ельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практи- ческие занятия		
1	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	20	4	2	2	16	Устный опрос
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	20	4	2	2	16	Устный опрос
3	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	20	4	2	2	16	Устный опрос
4	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	20	4	2	2	16	Устный опрос
5	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	20	4	2	2	16	Устный опрос
6	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	20	4	2	2	16	Устный опрос
7	Тема 7 Стратегический	20	4	2	2	16	Устный опрос

	выбор. Разработка стратегии.						
<b>8</b>	<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	19	3	1	2	16	Устный опрос
<b>9</b>	<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	21	3	1	2	18	Устный опрос
	В целом по дисциплине	<b>180</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>146</b>	<b>ДТЗ</b>
	Итого в %	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>81</b>	

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
<b>Тема 1.</b> Стратегия и стратегический менеджмент	<p>1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.</p> <p>2. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда.</p> <p>3. Основные этапы стратегического процесса.</p> <p>4. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.</p> <p>5. Особенности стратегий для разных типов организаций.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	Решение кейса. ситуационные задачи
<b>Тема 2.</b> Видение, миссия и стратегические цели организации	<p>1. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей.</p> <p>2. Три составляющие стратегического видения.</p> <p>3. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы</p>	Решение кейса. ситуационные задачи

	<p>интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).</p> <p>4. Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	
<p><b>Тема 3.</b> Корпоративные и конкурентные стратегии.</p>	<p>1. Выстраивание стратегической пирамиды.</p> <p>2. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.</p> <p>3. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения.</p> <p>4. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути».</p> <p>5. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.</p> <p>6. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	<p>Решение кейса, ситуационные задачи</p>
<p><b>Тема 4.</b> Стратегический анализ внешней среды.</p>	<p>1. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения.</p> <p>2. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса.</p> <p>3. Методика проведения PEST – анализа. Системы стратегической информации в организации.</p> <p>4. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.</p> <p>5. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития.</p> <p>6. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха.</p>	<p>Деловая игра</p>

	<p>7. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.</p> <p>8. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности</p> <p>9. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	
<p><b>Тема 5.</b> Стратегический анализ внутренней среды.</p>	<p>1. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы.</p> <p>2. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW- анализа.</p> <p>3. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.</p> <p>4. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p> <p>5. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	Решение кейса. ситуационные задачи
<p><b>Тема 6.</b> Портфельный анализ диверсифицированной компании.</p>	<p>1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа.</p> <p>2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.</p> <p>3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.</p> <p>4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	Решение кейса. ситуационные задачи
<p><b>Тема 7</b> Стратегический выбор. Разработка стратегии.</p>	<p>1. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.</p> <p>2. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа.</p> <p>3. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда.</p> <p>4. Стратегический выбор и корневые</p>	Деловая игра, ситуационные задачи



	<p>компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий.</p> <p>5. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	
<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	<p>1. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.</p> <p>2. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности.</p> <p>3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.</p> <p>4. Оценка достижения стратегических целей.</p> <p>5. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели.</p> <p>6. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	Деловая игра, ситуационные задачи
<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	<p>1. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S.</p> <p>2. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.</p> <p>3. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.</p> <p>4. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1–4; раздел 9, № 1–8.</p>	Деловая игра, ситуационные задачи

**6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
<b>Тема 1.</b> Стратегия и стратегический менеджмент	<p>Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.</p> <p>Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.</p> <p>Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>
<b>Тема 2.</b> Видение, миссия и стратегические цели организации	<p>Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом</li> </ul>

	<p>Миссия фирмы и принципы ее формирования.</p> <p>Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.</p>	<p>(ИОП) Финуниверситета;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>
<p><b>Тема 3.</b> Корпоративные и конкурентные стратегии.</p>	<p>Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). Подход А.Ю. Юданова.</p> <p>Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.</p> <p>Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>
<p><b>Тема 4.</b> Стратегический анализ внешней среды.</p>	<p>Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.</p> <p>Стратегический анализ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению</li> </ul>

	<p>макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа.</p> <p>Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.</p> <p>Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ.</p> <p>Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.</p> <p>Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.</p>	<p>ситуационных задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>
<p><b>5. Стратегический анализ внутренней среды.</b></p>	<p>Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.</p> <p>Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.</p> <p>Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>

	<p>Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ.</p> <p>Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p>	
<p><b>Тема 6.</b> Портфельный анализ диверсифицированной компании.</p>	<p>Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.</p> <p>Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>
<p><b>Тема 7</b> Стратегический выбор. Разработка стратегии.</p>	<p>Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда.</p> <p>Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>

	внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.	
<b>Тема 8.</b> Реализация стратегии.	<p>Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.</p> <p>Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью.</p> <p>Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>
<b>Тема 9.</b> Современные концепции стратегического менеджмента	<p>Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм.</p> <p>Содержание и</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса.</li> </ul>

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

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

Примеры тестов, используемых для проверки знаний студентов, по соответствующим разделам и темам дисциплины:

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

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

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

1. возросший уровень образования
2. введение тарифов и патентов
3. инфляция, рецессия
4. возросшая автоматизация труда
5. возросшее число меньшинств

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

ориентирована на стратегию:

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

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

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

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

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

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

1. концентрированного роста
2. концентрированного роста
3. интегрированного роста
4. диверсифицированного роста



5. сокращения
6. ликвидации

## **Примерные варианты кейсов**

### **Кейс «Смешарики»**

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

Со своими идеями петербургский бизнесмен обратился к Анатолию Прохорову — известному российскому продюсеру анимационного кино, одному из создателей студии «Пилот» и телекомпании «Пилот-ТВ», на счету которой такие известные в России фильмы, как «Следствие ведут Колобки», «Братья Пилоты!», телепрограммы «Чердачок Братьев Пилотов» и «Тушите свет». Около двух лет ушло на то, чтобы определиться с художественной идеологией проекта и стратегией его продвижения, характерами и дизайном мультгероев [Биргер, 2006, с. 17].

В 2003 г. была создана студия «Петербург» и появились первые эпизоды «Смешариков». Продолжительность каждого эпизода составляла 6 мин. 30 с (без заставки — 6 мин. 10 с). Фильм был ориентирован на детскую аудиторию от 4 до 9 лет. Смешарики — это стилизованные круглые зверушки, название для которых было придумано специально (соединение двух слов «смешные» + «шарики»), спутать его с другими именами нельзя. Каждый из десяти персонажей обладает своим характером, сферой интересов и отвечает за

определенную область знаний и интересов ребенка. Среди них нет отрицательных героев, все живут в «мире без насилия». Сюжет построен на неожиданных ситуациях, с которыми сталкиваются смешарики и с которыми может столкнуться ребенок в своей повседневной жизни. По мнению авторов, шарообразность персонажей усиливала их доброжелательность, и дети могли легко нарисовать любимых героев.

Студия компьютерной анимации «Петербург» была первой в России, где весь процесс производства фильмов осуществлялся в цифровом формате.

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

«С самого начала проект рассматривался исключительно как коммерческий: нам неинтересна была арт-хаусная ниша, мы не ориентировались на фестивали. Идея заключалась в том, чтобы создать продукт, который можно, что называется, продать, ориентированный на конечных потребителей. В нашем случае — на детей: эту аудиторию мы неплохо знали. Тем более что ниша детской анимации была тогда практически пуста», — рассказывает И. Попов [Биргер, 2006, с. 17].

Создание персонажа исключительно с целью продвижения продукции — известный маркетинговый ход компаний. По этому пути пошла, например, в свое время японская компания Sanrio с брендом Hello Kitty. В России до «Смешариков» такой проект не был никем реализован. По оценкам участников рынка, продажа основного «готового продукта» — анимационного фильма для

детей — не позволяет в условиях России получать стабильный доход, обеспечивающий рентабельность проекта. В частности, законодательный запрет на показ рекламы в детских передачах перекрывает один из основных источников дохода на телевидении. «К сожалению, нам приходится рассматривать телевидение не как бизнес-пространство, а скорее, как промплощадку» [Биргер, 2006, с. 17]. «Получая за права показа около 150 долл. за минуту 6,5-минутного фильма, создатели „Смешариков“ не покрывают и половины затрат», — признается И. Попов [Левинский, 2007, с. 17].

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

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

**Первые успехи.** Когда первые три серии мультфильма были показаны редакции детских программ канала РТР, их тут же поставили в самую популярную передачу для детей российского телевидения — «Спокойной ночи, малыши!». Телеканалы быстро отреагировали на популярность среди зрителей. С апреля 2004 г. «Смешарики» постоянно присутствовали в эфире программы «Спокойной ночи, малыши!», а с сентября — в эфире СТС. Через год после выхода первого мультика «Скамейка» «Смешарики» заняли, по данным исследовательской компании КОМКОН, 32-е место по узнаваемости персонажей, а к концу 2006 г. — уже 7-е. Из мультгероев впереди оказался лишь Винни-Пух. К 2007 г. «Смешарики» знали 65% московских детей в возрасте 4–15 лет, а ядро целевой аудитории товаров с этим брендом составляли дети от 4 до 6 лет [Левинский, 2007, с. 18]. В некоторых интернет-порталах прочно закрепились продукты компании. Летом 2006 г., на момент открытия «Рамблер-Игр», игры от «Смешарики» — «Коллекционер» и «Пузырики» — были самыми популярными. Анимационные серии мультфильмов, размещенных на Rambler Vision, посмотрели более 400 тыс. раз [Бренд напрокат, 2007]. Интерес к проекту появился не только у детей, но и у их родителей. В компании рассказывали: «...Мы получили очень большое внимание со стороны так называемого „семейного хвоста“ нашей целевой аудитории. Когда СТС показывал „Смешарики“ в прошлые осенние каникулы в 14.00, мы были изумлены: большую долю нашей аудитории (в среднем до 25%) составляли женщины от 4 до 45 лет. Что касается мужчин-зрителей, то возрастной диапазон их интереса такой же — от 4 до 45. Провал только в диапазоне от 17 до 25 лет — это те, кого можно условно назвать „поколением MTV“. Интересно, что с 25 лет, уже в качестве молодых отцов, мужчины возвращаются к нам (со средней долей 13%), а после 45 лет происходит резкий спад нашей аудитории. Т. е. мы заняли очень важную с точки зрения маркетинга семейную нишу. И сегодня можно смело говорить,

что „Смешарики“ — не просто детский, а семейный сериал» [Биргер, 2006, с. 18].

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

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

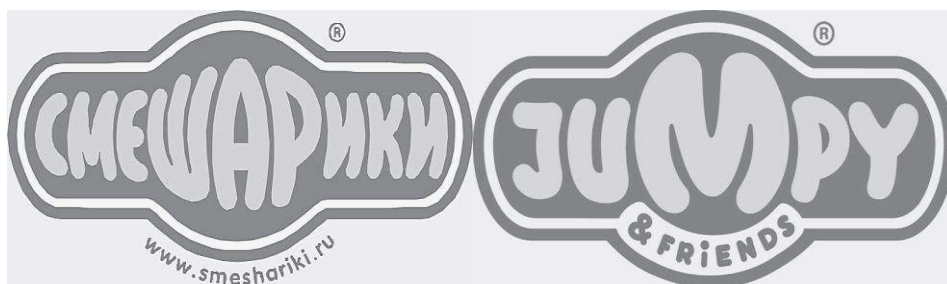


Рис. 1. Логотип бренда «Смешарики»

Средний срок лицензии — 3 года. В 2006 г. выпускалось более 700 видов детских товаров и продуктов питания, оборот которых в рознице составил 50 млн долл. [Шумова, 2007]. К 2008 г. компания насчитывала уже 50 компаний-партнеров, а всего под брендом «Смешарики» выпускалось 1620 видов

продукции.<sup>1</sup> Среди них — «Русский Холодъ» (мороженое «Смешарики»), «Новый диск» (компьютерные игры), издательство «Эксмо» (детские книги), производитель продуктов быстрого приготовления «Си-Про» (детские каши), обувная компания «Джамп Россия» (детские кроссовки), импортер фруктов JFC (входящая в группу компаний JFC компания Bonanza наклеивает на упаковки с эквадорскими мини-бананами фирменные стикеры), концерн «Лебедянский» (соки и морсы) и многие другие. Сеть тракторов «Ёлки-палки» украшала персонажами сериала свое детское меню. «JFC нашли нас сами, — вспоминает С. Реммер, PR-директор компании „Мармелад Медиа“. — Они начали заниматься маленькими бананами и решили создать новый имидж — никто из продавцов фруктов этого еще не делал. С появлением JFC был создан отдел лицензий, где группа менеджеров и юристов работает над лицензионными соглашениями. После этого у нас появились многие наши партнеры».

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

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

- положительная деловая репутация компании;
- величина компании и ее доля на рынке;
- опыт работы компании на рынке не менее 3 лет;
- федеральное покрытие дистрибьютивных каналов;
- высокое качество выпускаемой продукции;
- соответствие продукции нормам безопасности;

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

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

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

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

*Продажа франшизы розничным магазинам.* Отдельное направление бизнеса — создание франчайзинговых магазинов. У компании нет опыта управления розничными магазинами, однако она стремится его как можно быстрее аккумулировать. Осенью 2007 г. среди партнеров компании появились первые торговые точки. Южнокорейская компания «Лишел-2» открыла франчайзинговый магазин «Смешарики» в Lotte Plaza, а в

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

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

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



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

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

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

Структура расходов родителей примерно такова: 34% тратится на одежду, 12 — на обувь, 18 — на игрушки и 36% — на все остальное, включая подгузники и детское питание [Обзор рынка детских товаров]. Эксперты прогнозируют рост рынка детских товаров на 20–25% ежегодно еще в течение нескольких лет. В последние годы в России зафиксирован самый высокий за последние 15 лет коэффициент рождаемости.

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

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

кафе, а также расходов на управляющую компанию). Крупные парки занимают площадь 10–20 гектаров с современной зоной аттракционов, искусственными озерами, лесопарками и т. д. Минимальные вложения составляют 20 млн долл., при этом шансы воспользоваться на старте заемными деньгами в России невелики. Продажа билетов на аттракционы, как правило, формирует 70% доходной части бизнеса, остальные 25–30% приходятся на общепит и сопутствующие товары и услуги [Дегтярева, 2007]. Определенную сложность для развития парков представляют суровые климатические условия в России, что требует значительных затрат на создание защищенных от непогоды сооружений. Большинство открытых парков аттракционов в России функционирует примерно 120 дней в году. Общая емкость рынка парковых услуг и развлечений оценивается в 3,5 млрд руб. в год.

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

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

В ассортименте «Альтер Вест», конкурирующей с компанией «Русский Холодъ», также есть бренды «Простоквашино», «Чебурашка». В шоколадных яйцах кондитерской фабрики «Ландрин» можно найти фигурки Дяди Федора

и Матроскина. Точных данных об объемах продаж товаров под торговыми марками персонажей Э. Успенского не публиковалось, но только «Альтер Вест», по собственной оценке, реализует продукции более чем на 10 млн долл. Однако сам Успенский от многих партнеров получал лишь разовые платежи, а не роялти [Горелова, 2006].

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

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

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

Еще один проект современной российской мультипликации, ориентированный на коммерческое развитие, — *сериал про Лунтика*, созданный студией «Мельница» по заказу государственного телеканала «Россия» для программы «Спокойной ночи, малыши!». Лунтик —

вымышленный персонаж, родившийся на Луне и свалившийся на Землю. Он познает земную жизнь вместе с малышами. Руководитель студии «Мельница» А. Боярский планирует окупить проект за счет сопутствующих товаров, DVD, книг, раскрасок, аудиоверсии сериала и т. п. Совместно с фирмой 1С планируется выпуск компьютерных игр по мотивам сериала. По словам А. Боярского, только «прибыль от игры по мотивам полнометражного популярного анимационного фильма может принести до 100 тыс. долл.» [Боярский, 2006].

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

Фактически функции управляющей компании выполняла компания «Мармелад Медиа», созданная в 2004 г. Управляющая компания делится на департаменты. В отдельную структуру выделен департамент лицензирования. Специальный департамент в структуре управляющей компании занимается направлением «Косметика». «Разные бизнес-группы внутри компании отвечают за свои направления. Можно согласиться с тем, что сегодня компания управляется в „ручном режиме“. «В перспективе неизбежно придется выстраивать все бизнес-процессы», — говорит И. Попов. — Мы

чувствуем необходимость создания управленческой команды специалистов, которые будут находиться вне этих групп и объединять все на основе единых стандартов».

Конечному розничному покупателю названия компаний неизвестны. Среди потенциальных покупателей лицензий и возможных участников других проектов на B2B-рынке осуществляется определенная маркетинговая поддержка компании «Мармелад Медиа». Сайт группы компаний представляет собой сайт одного проекта — «Смешарики». «Мы занимаемся маркетинговой поддержкой проекта „Смешарики“. Продвигать саму студию и компанию в целом сейчас нет необходимости. Конечный потребитель действительно не знает, кто стоит за проектом. Пока нас это устраивает», — говорит И. Попов.

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

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

Сериал продолжает выходить на экраны, и его популярность растет. Производители признаются, что их привлекает возможность раскрученного бренда. Мир героев одного сериала разрастается. Сколько может продолжаться этот рост и к чему он приведет компанию? Весь проект был рассчитан на 208 серий. Предполагается, что последняя серия появится в эфире в 2009 г. Между тем в Интернете и прессе стали появляться не только позитивные отклики на то, что делает компания. Часть авторов обращает внимание на относительно примитивную картинку фильма, по сравнению с традиционными и более дорогостоящими технологиями производства [Терещенко, 2007, с. 82]. Есть люди, недовольные качеством товаров, выпускаемых под брендом «Смешарики». Все тяжелее поддерживать качество сценариев, — по крайней мере, таково мнение определенной части родителей.

Производство арт-продукта продолжает совершенствоваться, но что будет, когда сериал надоеет или перейдет в разряд «классики мультипликации»? И. Попов следующим образом отвечает на эти вопросы. «Наши перспективы развития не связаны исключительно с одним анимационным сериалом, — уверен И. Попов. — Мы накопили большой опыт создания комплексных брендов, знаем, как раскрыть их коммерческий потенциал, наработали определенные связи. Мы способны интегрировать все, что необходимо для решения задач строительства бренда. Уже сегодня нашу компанию можно рассматривать как эксперта, который занимается не только созданием и развитием собственных брендов, но и способен оказывать услуги другим компаниям. Прежде всего речь идет о товарах и услугах для детей... В перспективе одновременно с развитием проекта „Смешарики“, можно будет говорить о создании или поиске других проектов, в которых мы могли бы участвовать при условии оптимального использования собственных ресурсов. Ограничения, которые мы на себя взяли, мы будем соблюдать: любой будущий проект должен быть лишен агрессии. Связующее звено любого нового дела — детская аудитория. Поиск таких проектов уже ведется. Например, Санта-Клаус давно состоялся как бренд, а Дед Мороз — еще нет, хотя определенное позиционирование уже существует. Проект, успешно начатый в Великом Устюге, мог бы послужить здесь отправной точкой. Вероятно, в процессе строительства этого бренда анимационные персонажи будут полезны. Возможен также поиск правильных пересечений со «Смешариками». Но могут быть и другие персонажи, и способы поддержки, не связанные с мультипликацией. Например, фильмы с участием актеров (без привязки к конкретному образу), шоу-программы и т. п. Это — самостоятельный проект, над которым можно работать, включая разработку детального брендбука. В рамках детской аудитории целесообразно стремиться к большей специализации. Например, создавать проекты для девочек. Необязательно на основе „Смешариков“. Когда критическая масса успешных проектов будет

создана, можно будет начинать создавать бренд компании, который не будет связан только со „Смешариками“. Сначала надо доказать, что мы можем сделать еще несколько успешных проектов, а потом займемся созданием бренда компании».

Руководитель компании не опасается конкурентов в России и отмечает: «Мы начинали здесь первыми, когда не было ничего — никакой индустрии, связанной с созданием и использованием брендов в анимации. Теперь уже никто не сможет повторить наш опыт. Еще несколько лет назад можно было сказать, что тревогу вызывают планы крупнейших глобальных компаний, но сегодня эти опасения позади».

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



необходимо соединить в одном информационном поле. Пока не вполне ясно, как это сделать быстро и эффективно. Наконец, мы понимаем, что управление масштабным бизнесом потребует серьезного изменения всей управленческой структуры».

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

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

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

### **Примеры тем домашнего творческого задания**

1. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегия и стратегический менеджмент.
2. Формулирование видения и миссии бизнеса.

3. Области проведения стратегических изменений.
4. Определение целей и задач бизнеса.
5. Проблемы проведения стратегических изменений.
6. Построение иерархии целей и задач организации.
7. Характеристика и цели анализа внешней среды.
8. Формирование матрицы БКГ.
9. Характеристика и цели анализа внутренней среды.
10. Характеристика и цели анализа ситуации в отрасли.
11. Организационная структура как объект стратегических изменений.
12. Анализ сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).
13. Организационная культура как объект стратегических изменений.
14. Основные этапы выполнения стратегии.
15. Стратегические изменения.
16. Стратегический контроль.
17. Корпоративная, деловая, функциональная и операционная стратегия.
18. Функциональные стратегии фирмы: производственные и маркетинговые стратегии. Инновационные, технологические и инвестиционные и др. стратегии фирмы
19. Эталонные (базовые) стратегии.
20. Классификация стратегий: конкурентные, по уровням управления, эталонные и др.
21. Понятие миссии. Важность миссии. Компоненты миссии. Примеры миссии.
22. Долгосрочные и краткосрочные цели. Роль стратегических целей. Критерии в постановке целей. Примеры стратегических целей.
23. Дерево целей. Согласование целей по вертикали и по горизонтали.
24. Управление по целям.

25. Понятие внешней среды. Ближняя и дальняя внешняя среда. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
26. Анализ неопределенности внешней среды. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды: внутренние и внешние стратегии.
27. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
28. Использование власти при принятии стратегических решений.
29. Роль и место маркетинга в стратегическом менеджменте.
30. Стратегии маркетинга, связанные с сегментацией рынка, разработкой товара, ценообразованием, товародвижением, стимулированием сбыта, удержанием конкурентных преимуществ.

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

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания

<p><b>ПКН-8</b> Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон.</p>	<p>1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p> <p>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p> <p>3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.</p>	<p><b>Знать:</b> понятие потребительской ценности; Создание и трансляция ценности для потребителя.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение.</p> <p><b>Знать:</b> методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p> <p><b>Уметь:</b> принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации.</p> <p><b>Знать:</b> подходы к формированию межфирменных отношений.</p> <p><b>Уметь:</b> применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций.</p>	<p><b>Задание 1</b> На основе имеющейся информации проведите стратегический анализ макро- и микроокружения фирмы. Разработайте состав задач и используемые инструменты.</p>
<p><b>ПКН-11</b> 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>Знать:</b> инструментарий риск-менеджмента.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать инструментарий риск-менеджмента.</p> <p><b>Знать:</b> особенности идентификации рисков.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p>	<p><b>Задание 1</b> Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера).</p>

	3.Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	<b>Знать:</b> механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. <b>Уметь:</b> использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	
--	---	---	--

### Примерный перечень вопросов к экзамену

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

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

20. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.
21. 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.
22. Инструменты анализа.
23. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.
24. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов - PEESTI (PESTEL)-анализ.
25. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.
26. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка.
27. Матрица конкурентного профиля рынка.
28. Анализ стратегических групп.
29. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
30. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.
31. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
32. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.

33. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда.
34. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.
35. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.
36. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.
37. 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.
38. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.
39. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.

#### **Пример экзаменационного билета**

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Дисциплина «Стратегический менеджмент»  
Факультет «Менеджмент»  
Семестр                      Направление Менеджмент

Форма обучения очная

#### **Экзаменационный билет №**

##### **Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.**

Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?

##### **Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.**

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



2. Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
3. Темпы инфляции и нормы налогообложения
4. Все перечисленные факторы
2. Какой из следующих факторов можно отнести к политическим тенденциям:
  1. возросший уровень образования
  2. введение тарифов и патентов
  3. инфляция, рецессия
  4. возросшая автоматизация труда
  5. возросшее число меньшинств
3. Организация, добивающаяся экономии от масштаба за счет роста продаж, применяющая политику крупных оптовых закупок ориентирована на стратегию:
  1. лидерство в издержках
  2. диверсификация
  3. фокусирование
  4. дифференциация
4. Компания «Дормаш» осуществляет строгий контроль за стоимостью материалов и следует стратегии:
  1. лидерство в издержках
  2. диверсификация
  3. фокусирование
  4. дифференциация
5. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?
  1. хороший дизайн.
  2. превосходящие конкурентов инновации
  3. высокое качество
  4. высокая эффективность
  5. высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания

### **Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.**

На основе имеющейся информации проведите стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Разработайте состав задач и используемые инструменты.

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

### **Основная литература**

#### **а) основная:**

1. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ЭБС ZNANIUM.com.. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1052210> (дата обращения: 19.10.2022). - Текст : электронный.

2. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (ВО: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832152> (дата обращения: 19.10.2022). — Текст : электронный.
3. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 431 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488711> (дата обращения: 25.10.2022). — Текст : электронный.

**б) дополнительная:**

4. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 333 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488821> (дата обращения: 19.10.2022). — Текст : электронный.
5. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - Москва: Магистр, 2011. - 526 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2013. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/373808> (дата обращения: 19.10.2022). — Текст : электронный.
6. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 365 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838941> (дата обращения: 16.11.2022). — Текст : электронный.

7. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 467 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488798> (дата обращения: 17.10.2022). — Текст : электронный.
8. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер; пер. с англ. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 453 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939> (дата обращения: 19.10.2022). — Текст : электронный.

**в) периодическая**

**журналы:**

- «Эффективное антикризисное управление»;
- «Бизнес-информатика»;
- «Российский журнал менеджмента»;
- «Финансовый менеджмент»;
- «Harvard Business Review».

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

**Полнотекстовые базы данных**

**Полнотекстовые базы данных**

1. <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://znanium.com> – ЭБС издательства «ИНФРА-М»
3. <http://grebennikon.ru/> – Электронная библиотека Издательского дома Гребенников
4. <http://www.biblioclub.ru> – Университетская библиотека ONLINE
5. <https://www.biblio-online.ru> – ЭБС «ЮРАЙТ»

6. <http://diss.rsl.ru/> – Электронная библиотека диссертаций
7. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека
8. <http://lib.alpinadigital.ru/> Онлайн библиотека Alpina Digital

### **Интернет-ресурсы**

9. Портал «Корпоративный менеджмент» // [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_short.shtml/](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml/)
10. Портал корпоративного управления // <http://www.iteam.ru/> ITeam/
11. BALANCED SCORECARD – сбалансированная система показателей, BSC, система управления, исследование систем управления, менеджмент // <http://www.balancedscorecard.ru/>
12. Профессиональный инструмент для бюджетирования // <http://www.bplan.ru> BPlan/
13. Сайт компании «Инталев» // <http://www.intalev.ru/>
14. Портал «Технологии корпоративного управления» // <http://iteam.ru/>
15. Корпоративный менеджмент // <http://www.cfin.ru>
16. Портал «Технологии сбалансированного управления» // <http://www.mag-consulting.ru/>
17. Сайт компании «Маг консалтинг» // <http://www.mag-consulting.ru/>

### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины** Студентам необходимо:

1. Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Департамента менеджмента.

2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей Департамента менеджмента.

## **Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.**

Цель выполнения домашнего творческого задания заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины.

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой

проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

#### Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.

3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.

4. Составьте план ответа на каждый вопрос.

5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным. Для подготовки к решению задач, желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

### **Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и

представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;
- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

## **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:**

- Windows Microsoft office
- Антивирус Kaspersky

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

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

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

- не используются



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

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

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

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

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

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