

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО
Генеральный директор
ПАО «Автодизель» (ЯМЗ)

А. А. Матюшин
(подпись)

21 апреля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор Ярославского филиала
Финансового университета

В. А. Кваша
(подпись)

21 апреля 2026 г.

Автор: А.П. Карасев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.02 Менеджмент,
профиль: «Логистика»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 35 от 21.04.2026)

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 09 от 14.04.2026)*

Ярославль 2026

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 в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1 Содержание дисциплины	5
5.2 Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	18
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	32
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	32
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	32
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	37
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	37
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	38
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	39
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения информационных справочных систем	39
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	40

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.1.4. «Стратегический менеджмент»

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

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон.	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	Знать: - понятие потребительской ценности; - процесс создания и трансляции ценности для потребителя. Уметь: - выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	Знать: - методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. Уметь: - принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	Знать: - подходы к формированию межфирменных отношений. Уметь: - применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций.
ПКН-11	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внут-	Знать: - инструментальный риск-менеджмента. Уметь: - использовать инструментальный риск-менеджмента.

	управления организацией	ренной среды организации и обоснования измерения риска.	
		2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.	Знать: - особенности идентификации рисков. Уметь: - проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.
		3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	Знать: - механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. Уметь: - использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» Б.1.2.1.4 является дисциплиной общекафедрального (предпрофильного) цикла части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з. е. / 180 ч.	180 ч.
Контактная работа – Аудиторные занятия	68	68
<i>Лекции</i>	34	34
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием 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 позиции 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

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы теку- щего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самос- стоя- тельная работа	
			Общая	Лекции	Семи- нары и практи- ческие занятия	В т. ч. в ин- терак- тивных фор- мах		
1	Тема 1. Страте- гия и стратегиче- ский менедж- мент	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуа- ционных зада- ний.
2	Тема 2. Видение, миссия и страте- гические цели организации	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуа- ционных зада- ний.
3	Тема 3. Корпора- тивные и конку- рентные страте- гии	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуа- ционных зада- ний.
4	Тема 4. Страте- гический анализ внешней среды	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование,

								решение ситуационных заданий.
5	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуационных заданий.
6	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуационных заданий.
7	Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуационных заданий.
8	Тема 8. Реализация стратегии	20	8	4	4	2	12	Устный опрос, тестирование, решение ситуационных заданий.
9	Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	20	4	2	2	1	16	Устный опрос, тестирование, решение ситуационных заданий.
Итого за семестр:		180	68	34	34	17	112	Домашнее творческое задание
		100%	38%	19%	19%	25%	62%	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. 2. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда.	Решение кейса, ситуационные задачи.

	3. Основные этапы стратегического процесса. 4. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. 5. Особенности стратегий для разных типов организаций. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	1. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. 2. Три составляющие стратегического видения. 3. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). 4. Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	Решение кейса, ситуационные задачи.
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	1. Выстраивание стратегической пирамиды. 2. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. 3. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. 4. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». 5. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.	Решение кейса, ситуационные задачи.

	6. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	1. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. 2. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. 3. Методика проведения PEST – анализа. Системы стратегической информации в организации. 4. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. 5. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. 6. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. 7. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. 8. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности. 9. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	Деловая игра.
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды	1. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы. 2. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW-анализа. 3. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы. 4. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект	Решение кейса, ситуационные задачи.

	размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ. 5. Цепочка создания ценности М. Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. 2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. 3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа. 4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1, 2, 4, 5; Раздел 9: 1 - 14.	Решение кейса, ситуационные задачи.
Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии	1. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. 2. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа. 3. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. 4. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. 5. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	Деловая игра, ситуационные задачи.
Тема 8. Реализация стратегии	1. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. 2. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. 3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.	Деловая игра, ситуационные задачи.

	4. Оценка достижения стратегических целей. 5. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. 6. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	
Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	1. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. 2. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. 3. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. 4. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения). <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1 - 4; Раздел 9: 1 - 14.	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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка домашней письменной работы (контрольная работа, эссе, расчетно-аналитическая работа, домашнее творческое задание, проектная работа);
- подготовка к зачету или экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	1. Философия развития коммерческой организации. 2. Стратегическое планирование. Стратегические решения. 3. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. 4. Стратегический менеджмент как функция управления. 5. Стратегические позиция и возможности. 6. Природа и источники конкурентного преимущества. 7. Стратегический выбор. 8. Стратегические решения: сущность и особенности. 9. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. 10. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. 11. Особенности стратегий для разных типов организаций.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	1. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. 2. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. 3. Три составляющие стратегического видения. 4. Миссия фирмы и принципы ее формирования. 5. Методические основы формирования стратегических целей организации. 6. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. 7. Взаимосвязь стратегических целей. 8. Стратегические карты.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	1. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). 2. Подход А.Ю. Юданова. 3. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». 4. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. 5. Запас конкурентоспособности фирмы. 6. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. 7. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. 8. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. 9. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. 10. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. 11. Динамические способности.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	1. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. 2. Системы стратегической информации в организации. 3. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. 4. Стратегический анализ макросреды и окружения. 5. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. 6. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. 7. Инструменты анализа. 8. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. 9. Методика проведения PEST – анализа. 10. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ. 11. Определение бизнес-ландшафта фирмы. 12. Виды конкурентной борьбы. 13. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

	14. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. 15. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.	
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды	1. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. 2. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. 3. Критические факторы успеха. 4. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. 5. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. 6. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы. 7. Сильные и слабые стороны компании. 8. Методика SWOT-анализа. 9. GAP-анализ. 10. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. 11. SNW – анализ. 12. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. 2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. 3. Суть и метод портфельного анализа. 4. Выбор критериев. 5. Теоретические положения методик портфельного анализа. 6. Классификация моделей портфельного анализа. 7. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. 8. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии	1. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. 2. Матрица Ансоффа. 3. Модель Томпсона-Стрикленда. 4. Принципы и методические основы формирования стратегии.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;

	5. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.	порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 8. Реализация стратегии	1. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. 2. Формирование политики и поддерживающих стратегий. 3. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. 4. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. 5. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью. 6. Оценка достижения стратегических целей. 7. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. 8. Опережающие и запаздывающие показатели. 9. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	1. Школы стратегий. 2. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. 3. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. 4. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. 5. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. 6. Школа планирования и ее современная оценка. 7. Разработки консультационных фирм. 8. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм. 9. Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. 10. Традиционное и динамическое ответвления ресурсной концепции: сравнительный анализ. 11. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

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

Примерный перечень 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.

Примеры тестовых заданий

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

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

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

- а) возросший уровень образования;
- б) введение тарифов и патентов;
- в) инфляция, рецессия;
- г) возросшая автоматизация труда;
- д) возросшее число меньшинств.

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

- а) лидерство в издержках;
- б) диверсификация;
- в) фокусирование;
- г) дифференциация.

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

- а) лидерство в издержках;
- б) диверсификация;
- в) фокусирование;
- г) дифференциация.

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

- а) хороший дизайн;
- б) превосходящие конкурентов инновации;
- в) высокое качество;
- г) высокая эффективность;
- д) 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:

- а) концентрированного роста;
- б) концентрированного роста;
- в) интегрированного роста;

- г) диверсифицированного роста;
- д) сокращения;
- е) ликвидации.

Пример ситуационного кейса

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 «Винни-Пух». 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 КОМ-КОН, 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 «Смешарики» 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.¹ 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 Wopanza наклеивает на упаковки с эквадорскими мини-бананами фирменные стикеры), концерн «Лебедянский» (соки и морсы) и многие другие. Сеть трактиров «Ёлки-палки» украшала персонажами сериала свое детское меню. «JFC нашли нас сами, — вспоминает С. Реммер, PR-директор компании „Мармелад Медиа“. — Они начали заниматься маленькими бананами и решили создать новый имидж — никто из продавцов фруктов этого еще не делал. С появлением JFC был создан отдел лицензий, где группа менеджеров и юристов работает над лицензионными соглашениями. После этого у нас появились многие наши партнеры».

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

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

- положительная деловая репутация компании;
- величина компании и ее доля на рынке;
- опыт работы компании на рынке не менее 3 лет;
- федеральное покрытие дистрибьютивных каналов;
- высокое качество выпускаемой продукции;
- соответствие продукции нормам безопасности;
- наличие собственной современной производственной базы;
- готовность к заключению долгосрочного лицензионного контракта;
- соблюдение производственной и ассортиментной политики проекта «Смешарики»;
- соответствие стандартам мерчандайзинга проекта «Смешарики»;
- использование рекламных материалов на основе стайл-гайдов проекта «Смешарики»;
- комплексная работа по продвижению продукции под брендом «Смешарики», использование B2B- и B2C-коммуникаций.

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

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

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

Продажа франшизы розничным магазинам. Отдельное направление бизнеса — создание франчайзинговых магазинов. У компании нет опыта управления розничными магазинами, однако она стремится его как можно быстрее аккумулировать. Осенью 2007 г. среди партнеров компании появились первые торговые точки. Южнокорейская компания «Лишел-2» открыла франчайзинговый магазин «Смешарики» в Lotte Plaza, а в «Бананамаме» — шесть секций под названием «Смешарики» формата shop-in-shop в своих гипермаркетах. Средняя площадь магазина составляет 80 м². «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 «Бананамаме». 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.² Если такая выручка сохранится, отдача с метра у «Смешариков» будет такой же, как у маленького бутика Swarovski [Левинский, 2007].

Желание продавать в магазинах «Смешарики» товары для взрослых вызвало много вопросов у экспертов. Однако руководство компании не видит в этом ничего

странного. «Мы всегда говорили, что наш проект семейный, — напоминает С. Реммер. — Не хочется загонять себя в рамки детского магазина».

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

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

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

««Рынок товаров для детей в России составляет около 8 млрд долл.», — говорит И. Попов. — Из них на игрушки, по нашим данным, приходится 700–800 млн долл. Доля 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 росы сийском рынке. В 2007 г. Procter & Gamble (P&G) приобрела права ис поль зо ваала «Кадетство» для канала СТС — компания «Киноконстанта» — продает права на изготовление канцелярских товаров для школьников с символикой сериала.

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

Еще один проект современной российской мультипликации, ориентированный на коммерческое развитие, — *сериал про Лунтика*, созданный студией «Мельница» по заказу государственного телеканала «Россия» для программы «Спокойной ночи, малыши!». Лунтик — вымышленный персонаж, родившийся на Луне и свалившийся на Землю. Он познает земную жизнь вместе с малышами. Руководитель студии «Мельница» А. Боярский планирует окупить проект за счет сопутствующих товаров, DVD, книг, раскрасок, аудиоверсии сериала и т. п. Совместно с фирмой 1С планируется выпуск компьютерных игр по мотивам сериала. По словам А. Боярского, только «прибыль от игры по мотивам полнометражного популярного анимационного фильма может принести до 100 тыс. долл.» [Боярский, 2006].

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

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

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

Конечному розничному покупателю названия компаний неизвестны.

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

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

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

Сериал продолжает выходить на экраны, и его популярность растет. Производители признаются, что их привлекает возможность раскрученного бренда. Мир героев одного сериала разрастается. Сколько может продолжаться этот рост и к чему он приведет компанию? Весь проект был рассчитан на 208 серий. Предполагается, что последняя серия появится в эфире в 2009 г. Между тем в Интернете и прессе стали появляться не только позитивные отклики на то, что делает компания. Часть авторов обращает внимание на относительно примитивную картинку фильма, по сравнению с традиционными и более дорогостоящими технологиями производства [Терещенко, 2007, с. 82]. Есть люди, недовольные качеством товаров, выпускаемых под брендом «Смешарики». Все тяжелее поддерживать качество сценариев, — по крайней мере, таково мнение определенной части родителей. Производство арт-продукта продолжает совершенствоваться, но что будет, когда сериал надоест или перейдет в разряд «классики мультипликации»? И. Попов следующим образом отвечает на эти вопросы. «Наши перспективы развития не связаны исключительно с одним анимационным сериалом, — уверен И. Попов. — Мы накопили большой опыт создания комплексных брендов, знаем, как раскрыть их коммерческий потенциал, наработали определенные связи. Мы способны интегрировать все, что необходимо для решения задач строительства бренда. Уже сегодня нашу компанию можно рассматривать как эксперта, который занимается не только созданием и развитием собственных брендов, но и способен оказывать услуги другим компаниям. Прежде всего речь идет о товарах и услугах для детей... В перспективе одновременно с развитием проекта «Смешарики», можно будет говорить о создании или поиске других проектов, в которых мы могли бы участвовать при условии оптимального использования собственных ресурсов. Ограничения, которые мы на себя взяли, мы будем соблюдать: любой будущий проект должен быть лишен агрессии. Связующее звено любого нового дела — детская аудитория. Поиск таких проектов уже ведется. Например, Санта-Клаус давно состоялся как бренд, а Дед Мороз — еще нет, хотя определенное позиционирование уже существует. Проект, успешно начатый в Великом Устюге, мог бы послужить здесь отправной точкой.

Вероятно, в процессе строительства этого бренда анимационные персонажи будут полезны. Возможен также поиск правильных пересечений со «Смешариками». Но могут быть и другие персонажи, и способы поддержки, не связанные с мультипликацией. Например, фильмы с участием актеров (без привязки к конкретному образу), шоу-программы и т. п. Это — самостоятельный проект, над которым можно работать, включая разработку детального брендбука. В рамках детской аудитории целесообразно стремиться к большей специализации. Например, создавать проекты для девочек. Необязательно на основе «Смешариков». Когда критическая масса успешных проектов будет создана, можно будет начинать создавать бренд компании, который не будет связан только со «Смешариками». Сначала надо доказать, что мы можем сделать еще несколько успешных проектов, а потом займемся созданием бренда компании».

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

Среди вызовов времени, на которые надо давать ответ, И. Попов в начале 2008 г. назвал следующие: «Инфраструктура компании не успевает даже за развитием одного проекта «Смешарики». Не хватает ресурсов, прежде всего — людей. Готовых специалистов взять негде, поскольку многие вещи мы делаем впервые. Это приводит к разным темпам развития направлений. Если международная экспансия проекта «Смешарики» состоится, то это может значительно отвлечь наши силы от других планов. Однако недостаток кадров мы не рассматриваем как стратегическую угрозу. Это среднесрочная проблема, которая будет решена. Проблема ресурсов в целом, вероятно, может решаться путем привлечения партнеров. Не так важно, чтобы все новые проекты были исключительно нашими. Масштабные инвестиционные затраты могут осуществляться совместно. Можно продолжать входить в существующие проекты с теми же «Смешариками». Привлечение заинтересованных лицензиатов снимает многие проблемы финансирования. 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.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета или экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачёт / Экзамен	60
3.	Итого:	100

Таблица 6- Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	17	Математический расчет: $Оц = Кз \times Кб$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество занятий, посещенных студентом (max 17 занятий); Кб – количество баллов за одно занятие (max 1 балла)
Активность при проведении аудиторных занятий	11	По выбору студента: Доклад, презентация – 3 балла Активное участие в обсуждении – 3 балла Решение заданий – 3 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	12	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета - 6 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая на зачете / экзамене, состоит из двух частей: текущего контроля

студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

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

- решение тестов, ситуационных задач и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете / экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете / экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Балльная система аттестации при экзамене:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично»;

Балльная система аттестации при зачете: студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным с оценкой «зачтено», получивший от 0 до 49 баллов – неаттестованным с оценкой «не зачтено».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам зачета / экзамена — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо» или «зачтено».

Если студент подошел к зачету / экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на вопросы при промежуточной аттестации он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок

на семинарах. Вместе с тем все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

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

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

7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

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».

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

Таблица 7 - Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций

Компетенция	Типовые задания
ПКН-8: Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон.	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария. Задание 1. Какой метод используется для ситуационного анализа внутренней и внешней среды организации: а) SWOT-анализ; б) модель пяти конкурентных угроз М. Портера; в) матрица Ансоффа; г) матрица БКГ. Задание 2. Проведите SWOT-анализ на примере конкретного предприятия: 1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Кратко охарактеризуйте его деятельность и его продукцию. 2. Проведите анализ внутренней среды предприятия. Составьте список сильных и слабых сторон. 3. Проведите анализ внешней среды предприятия. Определите возможности и угрозы. 4. Составьте матрицу SWOT-анализа. Разработайте стратегические мероприятия. 5. Составьте матрицы позиционирования возможностей и угроз. 2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

	Задание 1. Выберите стратегию развития компании по матрице Ансоффа: 1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Подробно охарактеризуйте его деятельность и производимую/реализуемую продукцию. 2. Опишите текущую ситуацию в отрасли предприятия и основные проблемы, стоящие перед ним. 3. Рассмотрите и дайте характеристику всем вариантам стратегии роста в соответствии с матрицей Ансоффа. Как их можно реализовать? 4. Выберите наиболее эффективный, по вашему мнению, вариант стратегии роста. Обоснуйте свой выбор. 5. Разработайте и составьте план проведения конкретных маркетинговых мероприятий по реализации этой стратегии. 3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании. Задание 1. На основе имеющийся информации проведите стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Разработайте состав задач и используемые инструменты.
ПКН-11: Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска. Задание 1. Проведите конкурентный анализ рынка по модели М. Портера и на его основе выделите ключевые риски деятельности предприятия. 1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Кратко охарактеризуйте его деятельность и его продукцию. 2. Дайте характеристику основных особенностей отрасли, в которой работает предприятие. Перечислите его основных конкурентов в отрасли. Выделите основные конкурентные преимущества Вашего предприятия и его прямых конкурентов. 3. Опишите основные барьеры для входа в данную отрасль. Укажите какие предприятия могут представлять угрозу перехода в данную отрасль. Если их нет, то опишите их возможные черты. 4. Возможны ли товары-заменители для продукции Вашей фирмы? Если да, опишите их и сравните с основной продукцией. Дайте характеристику фирм, их производящих. 5. Какие ресурсы используются для производства товаров Вашей фирмы. Сильное ли влияние оказывают поставщики этих ресурсов на конкурентную позицию фирмы. Придумайте меры, позволяющие снизить это влияние. 6. Опишите основных потребителей продукции Вашей фирмы. Существует ли угроза, что они откажутся от Вашей продукции. Как можно снизить эту угрозу? 7. На основе проведенного анализа составьте перечень основных рисков предприятия (около 5 - 8). 2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.

	Задание 1. 1. Проведите анализ деятельности и внешней среды конкретного предприятия с использованием методов ситуационного и стратегического анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ, конкурентная модель рынка М. Портера, матрица BCG и т. п. 2. Выявите ключевые риски компании по всем основным направлениям: финансовые риски, рыночные риски, производственные риски, валютные риски и т. п. 3. Для каждого риска определите по пятибалльной шкале его вероятность и значимость (влияние) на предприятие. 3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. Задание 1. На основе вышеприведенных заданий (см. п. 1 и 2) постройте матрицу анализа рисков. Определите к какой зоне принадлежит каждый риск. Разработайте управленческие мероприятия по снижению каждого риска.
--	--

Примерный перечень вопросов для подготовки 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.
18. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера).
19. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
20. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.
21. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.
22. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации.
23. Инструменты анализа.
24. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.
25. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов - PEESTI (PESTEL)-анализ.
26. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.
27. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка.
28. Матрица конкурентного профиля рынка.
29. Анализ стратегических групп.
30. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
31. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.

32. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.

33. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.

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

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

36. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.

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

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

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

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

Пример билета для проведения экзамена.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Филиал Ярославский

Форма обучения: очная

Семестр 5 Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Логистика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Видение, миссия и ценности коммерческой организации	15 баллов
2	Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание. На примере конкретной компании проведите стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Разработайте состав задач и используемые инструменты.	30 баллов

Подготовил:

А. П. Карасев

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол от «__» _____ 20__ г. № __).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Р.В. Колесов

« ____ » _____ 20__ года

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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

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.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?pid=1052210> (дата обращения: 06.04.2026). - Текст : электронный.

2. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (ВО: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=461039> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

3. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590785> (дата обращения: 06.04.2026).

б) дополнительная:

4. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21735-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582720> (дата обращения: 06.04.2026).

5. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - Москва: Магистр, 2013. - 528 с. - Текст: непосредственный. - ЭБС

ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/373808> (дата обращения: 06.04.2025). – 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, 2013. - 369 с. - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=482373&ysclid=mptw3l40m880104283> (дата обращения: 06.04.2026). – 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, 2026. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582694> (дата обращения: 06.04.2026).

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, 2026. - 456 с. - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=473091&ysclid=mptw62kymu120076458> (дата обращения: 06.04.2026). – Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). URL: <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. URL: <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН». URL: <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znanium. URL: <https://znanium.ru/>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». URL: <https://urait.ru/>

6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект. URL: <http://ebs.prospekt.org/books>

7. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». URL: <https://grebennikon.ru/>

8. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru>

9. СПАРК. URL: <https://spark-interfax.ru/>

10. Справочно-образовательная система Акцион 360. URL: <https://action360.ru/>

11. Электронная библиотека издательства «МИФ». («Манн, Иванов и Фербер») URL: <https://fa.miflib.ru/auth/#/registration>

12. Финансовая справочная система «Финансовый директор». URL: <http://www.1fd.ru/>

13. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru. URL: <https://cbonds.ru/>

14. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления». URL: <http://eduvideo.online/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Карасев А. П. Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Логистика»	2025	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice.
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-9

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.