

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины  
**«Стратегическое управление»**

**Направление подготовки 38.03.01 ЭКОНОМИКА**

**Профиль Экономика предприятий и организаций (машиностроение)**

**Квалификация выпускника бакалавр**

**Нормативный период обучения 4 года/5 лет**

**Форма обучения очная/заочная**

**Год начала подготовки 2016**

Автор программы

/Рыбкина О.В./

Заведующий кафедрой Экономики и управления предприятиями и машиностроения

/Туровец О.Г./

Руководитель ОПОП

/Дударева О.В./

Воронеж 2017

## **1.ЦЕЛИИЗАДАЧИДИСЦИПЛИНЫ**

**1.1.Цельдисциплины**состоит в изучении особенностей управления предприятием в конкурентной среде и подходов к разработке стратегии развития в долгосрочной перспективе.

### **1.2.Задачиосвоениядисциплины**

- формирование стратегического подхода к управлению развитием предприятия (организации);
- овладение методами стратегического анализа и получение практических навыков по их применению;
- изучение правил и процедур разработки и реализации стратегий всех уровней иерархии управления, а также овладение практикой их использования для решения задач развития предприятия (организации) в долгосрочной перспективе.

## **2.МЕСТОДИСЦИПЛИНЫВСТРУКТУРЕОПОП**

Дисциплина«Стратегическоеуправление»относитсякдисциплинамвариативнойчастиблокаБ1.

## **3.ПЕРЕЧЕНЬПЛАНИРУЕМЫХРЕЗУЛЬТАТОВОБУЧЕНИЯПОДИСЦИПЛИНЕ**

Процессизучениядисциплины«Стратегическоеуправление»направленнаформированиеиследующихкомпетенций:

ОПК-2-способностьюосуществлятьсбор,анализиобработкуданных,необходимыхдлярешенияпрофессиональныхзадач

ОПК-3-способностьювыбратьинструментальныесредствадляобработкиэкономическихданныхвсоответствиисоставленнойзадачей,проанализироватьрезультатырасчетовиобосноватьполученныевыводы

ПК-3-способностьювыполнятьнеобходимыедлясоставленияэкономическихразделовплановрасчеты,обосновыватьихипредставлятьрезультатыработывсоответствииспринятымиворганизациистандартами

<b>Компетенция</b>	<b>Результатыобучения,характеризующие сформированностькомпетенции</b>
ОПК-2	Знать - базовые концепции стратегического управления; - принципы и методы формирования стратегии на различных уровнях иерархии управления
	Уметь - разрабатывать стратегию, цели, политику предприятия
	Владеть - навыками стратегического выбора; - методами анализа и контроля стратегии предприятия
ОПК-3	Знать - основные понятия, категории и инструменты

	стратегического управления; - методы принятия стратегических решений
	Уметь - систематизировать и обобщать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, готовить соответствующие обзоры, записи, справки; - выбирать эффективный вариант стратегических изменений
	Владеть - методами анализа внешней и внутренней среды предприятия
ПК-3	Знать - методы анализа внешней и внутренней среды предприятия; - подходы к управлению стратегическими изменениями
	Уметь - выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения;
	Владеть - методами портфельного анализа;

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегическое управление» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий  
**очная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		7
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	36	36
В том числе:		
Лекции	18	18
Практические занятия (ПЗ)	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	108	108
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

**заочная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр ы
		9
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	16	16
В том числе:		
Лекции	8	8
Практические занятия (ПЗ)	8	8
<b>Самостоятельная работа</b>	155	155
<b>Контрольная работа</b>	+	+
Часы на контроль	9	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

## 5.СОДЕРЖАНИЕДИСЦИПЛИНЫ(МОДУЛЯ)

### 5.1Содержаниеразделовдисциплиныираспределениетрудоемкости по видам занятий

#### очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Общая концепция стратегического управления	Предпосылки стратегического управления. Становление стратегического управления как самостоятельной области исследования и управленческой практики. Отличительные особенности стратегического управления. Стратегическое управление как необходимое условие устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Основные понятия стратегического менеджмента. Концепция стратегического управления И. Ансоффа. Стратегическое управление и стили организационного поведения. Задачи менеджмента по созданию стратегического потенциала предприятия. Общая концепция стратегического управления. Основные составляющие, этапы и процесс стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Характеристика школ стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Управление на основе решения стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Принципы стратегического управления и их приложения.	2	2	20	24
2	Формирование видения, миссии и целей предприятия	Соотношение понятий миссия, видение, сфера бизнеса. Определение видения. Существующие подходы к формированию миссии. Узкое и широкое понимание миссии. Ключевые характеристики миссии. Определение общих долгосрочных целей предприятия. Направления установления целей, иерархия целей, требования к целям. Процесс установления долгосрочных целей. Факторы выработки миссии. Содержание долгосрочных целей по основным направлениям деятельности предприятия.	4	4	20	28
3	Стратегический анализ внешней и	Внешняя среда как объект стратегического анализа. Характеристика и цели анализа внешнего окружения	4	4	20	28

	внутренней среды предприятия	<p>предприятия. Общий методический подход к анализу внешнего окружения. PEST – анализ макросреды предприятия. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Модель чистой ценности. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.</p> <p>Деловой комплексный анализ. Ключевые факторы успеха различных отраслей.</p> <p>Внутренняя среда как объект стратегического анализа. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций.</p> <p>Дополнительные сферы анализа внутренней среды: управление персоналом, организационная культура, финансы и учет.</p>				
4	Формирование стратегии предприятия	<p>Понятие и виды конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции М. Портера: минимизация издержек, дифференциация продукции, фокусирование (узкая специализация). Стратегия конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и предприятия. Выбор стратегии конкуренции на основе анализа цепочки ценностей.</p> <p>Виды стратегий конкурентной борьбы: виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия.</p> <p>Понятие и оценка преимуществ диверсификации. Типы стратегий диверсификации. Формы диверсификации. Стратегии международной диверсификации и конкурентное преимущество. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании. Выработка корпоративной стратегии на основе анализа портфеля стратегических единиц бизнеса. Методы портфельного анализа: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKinsey.</p> <p>Выработка стратегических решений с использованием матрицы Ансоффа. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций.</p> <p>Функциональные срезы стратегического управления. Понятие и особенности формирования производственной стратегии. Содержание стратегии научно-технического развития. Стратегические решения в организации сбыта и продвижении товаров на рынок.</p> <p>Маркетинговые стратегии. Стратегия ценообразования.</p>	4	4	20	28
5	Реализация и контроль стратегии	<p>Ключевые задачи реализации стратегии. Руководство процессом выполнения стратегии. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями. Мотивация выполнения стратегии. Оценка реализации стратегии. Контроль достижения стратегических целей с использованием сбалансированной системы показателей (BSC).</p> <p>Управление изменениями на российских предприятиях. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям.</p> <p>Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия. Поддержание соответствия между стратегией и организационной культурой. Реализация стратегического лидерства. Формирование инновационной организационной культуры. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Факторы, определяющие выбор организационной структуры. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур.</p> <p>Практика преобразования организационных структур в процессе реализации стратегических решений.</p>	4	4	28	36
<b>Итого</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>108</b>	<b>144</b>

## заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Общая концепция стратегического управления	Предпосылки стратегического управления. Становление стратегического управления как самостоятельной области исследования и управленческой практики. Отличительные особенности стратегического управления. Стратегическое управление как необходимое условие устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Основные понятия стратегического менеджмента. Концепция стратегического управления И. Ансоффа. Стратегическое управление и стили организационного поведения. Задачи менеджмента по созданию стратегического потенциала предприятия. Общая концепция стратегического управления. Основные составляющие, этапы и процесс стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Характеристика школ стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Управление на основе решения стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Принципы стратегического управления и их приложения.	1	1	30	32
2	Формирование видения, миссии и целей предприятия	Соотношение понятий миссия, видение, сфера бизнеса. Определение видения. Существующие подходы к формированию миссии. Узкое и широкое понимание миссии. Ключевые характеристики миссии. Определение общих долгосрочных целей предприятия. Направления установления целей, иерархия целей, требования к целям. Процесс установления долгосрочных целей. Факторы выработки миссии. Содержание долгосрочных целей по основным направлениям деятельности предприятия.	2	2	30	34
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Внешняя среда как объект стратегического анализа. Характеристика и цели анализа внешнего окружения предприятия. Общий методический подход к анализу внешнего окружения. PEST – анализ макросреды предприятия. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Модель чистой ценности. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Деловой комплексный анализ. Ключевые факторы успеха различных отраслей. Внутренняя среда как объект стратегического анализа. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций. Дополнительные сферы анализа внутренней среды: управление персоналом, организационная культура, финансы и учет.	2	2	30	34
4	Формирование стратегии предприятия	Понятие и виды конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции М. Портера: минимизация издержек, дифференциация продукции, фокусирование (узкая специализация). Стратегия конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и предприятия. Выбор стратегии конкуренции на основе анализа цепочки ценностей. Виды стратегий конкурентной борьбы: виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия. Понятие и оценка преимуществ диверсификации. Типы стратегий диверсификации. Формы диверсификации. Стратегии международной диверсификации и конкурентное преимущество. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании. Выработка корпоративной стратегии на основе анализа портфеля стратегических единиц бизнеса. Методы портфельного анализа: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKinsey.	2	2	30	34

		Выработка стратегических решений с использованием матрицы Ансоффа. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций. Функциональные срезы стратегического управления. Понятие и особенности формирования производственной стратегии. Содержание стратегии научно-технического развития. Стратегические решения в организации сбыта и продвижении товаров на рынок. Маркетинговые стратегии. Стратегия ценообразования.				
5	Реализация и контроль стратегии	Ключевые задачи реализации стратегии. Руководство процессом выполнения стратегии. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями. Мотивация выполнения стратегии. Оценка реализации стратегии. Контроль достижения стратегических целей с использованием сбалансированной системы показателей (BSC). Управление изменениями на российских предприятиях. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия. Поддержание соответствия между стратегией и организационной культурой. Реализация стратегического лидерства. Формирование инновационной организационной культуры. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Факторы, определяющие выбор организационной структуры. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур. Практика преобразования организационных структур в процессе реализации стратегических решений.	1	1	35	37
<b>Итого</b>			<b>8</b>	<b>8</b>	<b>155</b>	<b>171</b>

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсовой работы.

Примерная тематика контрольной работы (для студентов заочного обучения):

1. Особенности оперативного и стратегического управления производственным предприятием/комплексом.
2. Проблемы стратегического управления на российских промышленных предприятиях.
3. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии предприятия.
4. Современные методы и инструменты оценки и контроля выполнения стратегии.
5. Разработка миссий и целей стратегического управления предприятием.
6. Современный анализ среды при стратегическом планировании деятельности предприятия.
7. Реализация стратегии лидерства в минимизации издержек производства.
8. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
9. Методика и методология выбора стратегии предприятия.
10. Проект реструктуризации предприятия.
11. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии предприятия.

12. Роль организационной культуры в реализации стратегии компании.
13. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
14. Разработка или совершенствование корпоративной стратегии предприятия.
15. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия.
16. Разработка инновационной стратегии предприятия.
17. Разработка производственной стратегии предприятия.
18. Совершенствование стратегии управления персоналом промышленного предприятия.
19. Инновационно-инвестиционная стратегия предприятия.
20. Финансовая или инвестиционная стратегия предприятия.
21. Проект совершенствования логистической стратегии предприятия.
22. Особенности стратегии роста малых инновационных предприятий.
23. Диверсификация как стратегия роста предприятия.
24. Реализация конверсии на предприятиях ОПК.
25. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
26. Система рисков, связанных с реализацией стратегии дифференциации.
27. Реализация стратегии вертикальной интеграции.
28. Многофункциональная и глобальная конкуренция как фактор совершенствования стратегического управления на предприятии.
29. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
30. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
31. Формирование потребительских предпочтений.
32. Функции стратегического контроллинга.
33. Мотивация стратегических изменений.
34. Мировые лидеры стратегических изменений.
35. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
36. Стратегический потенциал организации.

Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:

1. систематизация и закрепление полученных теоретических значений и практических умений по дисциплине;
  2. углубление теоретических знаний в соответствии с выбранной темой;
  3. развитие навыков научно-исследовательской работы (развитие умения обобщать, критически оценивать теоретические положения, вырабатывать свою точку зрения);
  4. формирование профессиональных навыков, умение применять теоретические знания при решении поставленных задач;
  5. развитие творческой инициативы, самостоятельности.
- Курсовая работа включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.



## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

#### 7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«неаттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Неаттестован
ОПК-2	Знать - базовые концепции стратегического управления;	Активная работа на практических и лабораторных занятиях (№1-2), отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Знать - принципы и методы формирования стратегии на различных уровнях иерархии управления	Активная работа на практических и лабораторных занятиях (№7-9), отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - разрабатывать стратегию, цели, политику предприятия	Решение задач по выбору корпоративной стратегии, разработке ССП предприятия. Выполнение практических и лабораторных занятий (№6-8)	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - навыками стратегического выбора;	Решение задач по выбору корпоративной стратегии. Выполнение лабораторной работы №5	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - методами анализа и контроля стратегии предприятия	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсовой работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-3	Знать - основные понятия, категории и инструменты стратегического управления;	Активная работа на практических и лабораторных занятиях (№1-4), отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Знать - методы принятия стратегических решений	Активная работа на практических и лабораторных занятиях (№5-7), отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - систематизировать и обобщать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, готовить соответствующие обзоры, записи, справки;	Решение задач, связанных с методами анализа внешней среды: SWOT, PEST-анализ и др. Выполнение практических и лабораторных занятий (№4-6)	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь	Решение задач, связанных с	Выполнение работ в	Невыполнение работ в

	- выбирать эффективный вариант стратегических изменений	выбором стратегий. Выполнение практических и лабораторных занятий (№6-8)	срок, предусмотренный в рабочих программах	срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - методами анализа внешней и внутренней среды предприятия	Выполнение самостоятельной работы. Выполнение курсовой работы. Решение задач, связанных с методами анализа внешней среды: SWOT, PEST-анализ и др. Выполнение практических и лабораторных занятий (№4-6)	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-3	Знать - методы анализа внешней и внутренней среды предприятия;	Активная работа на практических и лабораторных занятиях, ответы на вопросы коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Знать - подходы к управлению стратегическими изменениями	Активная работа на практических и лабораторных занятиях (№8-9), отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь - выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения;	Решение задач, связанных с выбором стратегий. Выполнение практических и лабораторных занятий (№6-8)	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть - методами портфельного анализа;	Решение задач по выбору корпоративной стратегии. Выполнение лабораторной работы и практических занятий №6-8	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 7 семестре для очной формы обучения, 7 семестре для заочной формы обучения по четырем балльной системе:

«отлично»;  
«хорошо»;  
«удовлетворительно»;  
«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ОПК-2	Знать - базовые концепции стратегического управления;	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Знать - принципы и методы формирования стратегии на различных уровнях иерархии управления	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь - разрабатывать стратегию, цели, политику предприятия	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продemonстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во	Продemonстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	Владеть - навыками стратегического выбора;	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	всех задачах Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть - методами анализа и контроля стратегии предприятия	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-3	Знать - основные понятия, категории и инструменты стратегического управления;	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Знать - методы принятия стратегических решений	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь - систематизировать и обобщать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, готовить соответствующие обзоры, записи, справки;	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Уметь - выбирать эффективный вариант стратегических изменений	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть - методами анализа внешней и внутренней среды предприятия	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-3	Знать - методы анализа внешней и внутренней среды предприятия;	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Знать - подходы к управлению стратегическими изменениями	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов

	Уметь - выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения;	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть - методами портфельного анализа;	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

## 7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

### 7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

- Слабая конкуренция приводит к \_\_\_\_\_ прибыльности отрасли.
  - снижению
  - повышению**
- Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли, называются:
  - ключевыми компетенциями
  - движущими силами конкуренции
  - ключевыми факторами успеха**
  - барьеры входа в отрасль
- Ключевыми факторами успеха называются:
  - препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли
  - общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия**
  - коллективные знания, способности, навыки, которыми располагает предприятие и которые создают для него конкурентные преимущества
- За каким отделом предприятия закреплено проведение управленческого (внутреннего) анализа:
  - планово-экономический отдел**
  - строго не закреплено за службами предприятия
  - отдел маркетинга
  - отдел финансов
- Конкурентное преимущество предприятия это:
  - уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы предприятия**
  - стратегически важная для предприятия сфера бизнеса, которая

позволяет побеждать в конкурентной борьбе

6. Кривая опыта показывает:

а) -возрастание роли персонала как основы организации в стратегическом управлении

**б) -уменьшение затрат на единицу продукции при удвоении объёма выпуска**

с) -возрастание опыта, компетенций и знаний персонала в зависимости от динамизма изменений во внешней среде

7. Правила и директивы, определяющие границы действия организации это:

а) -план

б) -стратегия

с) **-политика**

8. Стратегия развития продукта заключается в

**а) -в росте за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном фирмой рынке**

б) -в завоевании лучшей позиции, не изменяя ни продукт, ни рынок

с) -в поиске новых рынков для уже производимого продукта

9. Придание товару отличительных свойств по отношению к товару конкурента является целью:

а) **-стратегии дифференциации**

б) -стратегии специализации

с) -стратегии фокусирования

д) -стратегии сегментирования

10. Какой метод может дать преимущество при стратегии низких издержек?

а) - метод отказа от дорогостоящих услуг

б) - метод совершенствования технологии производственного процесса

с) - метод кривой опыта

**д) - все перечисленные**

11. Какое требование не является обязательным для реализации стратегии дифференциации?

а) -наличие нескольких видов деятельности у предприятия

б) -творческие и исследовательские способности и возможности персонала

с) **-отсутствие обязательной стандартизации в отрасли**

12. Стратегия лидера по издержкам хуже всего работает в случаях

а) -когда нет возможности для дифференциации

**б) -когда ценовая конкуренция не является основным фактором конкуренции**

с) -когда покупателей много и у них значительная покупательная способность

д) -в каждом из перечисленных случаев

13. Стратегия дифференциации лучше всего работает когда

**а) -существует много отличительных характеристик продукции, которые ценятся потребителями**

б) -у производителя существует много способов разнообразить свой продукт

- с) -преобладает ценовая конкуренция
- д) -в каждом из перечисленных случаев

### 7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

1. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Крупная промышленная компания снизила издержки за счет стандартизации продукции и массового производства изделий. У поставщиков удалось получить фирме значительную скидку на приобретение материала и комплектующих. Текущее положение позволяет добиться снижения риска:

1. Входа новых конкурентов
2. Появления заменяющих продуктов
3. Давления со стороны покупателей
4. Давления со стороны поставщиков

2. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Доля рынка исследуемой компании составляет 34%, ближайшего конкурента 15%. Объем реализации продукции за последние десять лет изменялся незначительно. Определите продуктовую стратегию для исследуемого продукта:

1. Сокращать объемы производства продукции и постепенно убирать из продуктового портфеля предприятия;
2. Поддержание прибыльности продукта и инвестиции в другие подразделения
3. Развитие товара и до уровня «звезды»
4. Осуществление инвестиций в рост звезды

3. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

На основе матрицы Бостонской консалтинговой группы (рис.1) определите стратегию развития продукта.

1. Убрать из продуктового портфеля предприятия или «сбор урожая»
2. Жесткий контроль капиталовложений и инвестиции в другие подразделения и продукцию
3. Осуществление инвестиций в рост «звезды»
4. Развитие товара-«проблемы» до уровня «звезды»



Рис.1 – матрица БКГ компании

4. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Анализ рынка позволил определить, что для предприятия привлекательность отрасли находится на высоком уровне. Дополнительные маркетинговые исследования установили, что конкурентоспособность выше среднего уровня. На основе стратегических указаний по позициям модели GE/McKinsey, определите стратегическое направление развития продукта:

1. Инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка
2. Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции в сторону повышения конкурентоспособности
3. Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию
4. Деинвестировать и уйти с рынка

5. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Компании необходимо добиться нескольких целей: завоевать 3% рынка в последующие два года; снизить количество рекламаций на 15% за два года; снизить потери рабочего времени на 12%; повысить производительность труда на 20%. Необходимо определить иерархию взаимосвязанных целей (выявить главную цель и цель первого уровня)

1. Главная - завоевать 3% рынка в последующие два года; 1й уровень - снизить количество рекламаций на 15% за два года
2. Главная - завоевать 3% рынка в последующие два года; 1й уровень - повысить производительность труда на 20%
3. Главная - снизить количество рекламаций на 15% за два года; 1й уровень - повысить производительность труда на 20%
4. Главная - снизить количество рекламаций на 15% за два года; 1й уровень - снизить потери рабочего времени на 12%

6. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Анализ жизненного цикла продукции позволил определить текущий этап - выход на рынок. Необходимо определить стратегию развития продукта.

1. Развитие товара и завоевание большей доли рынка
2. Осуществление инвестиций в развитие продукта и укрепление существующего положения на рынке
3. Поддержание прибыльности и инвестирование в другие проекты
4. «Сбор урожая» и ликвидация продукта

7. Инструкция: Выберите один правильный ответ.

Компания обладает компетентностью в научных исследованиях. Имеет положительный опыт внедрения инноваций в производственный процесс. Для достижения конкурентного преимущества в отрасли необходимо развивать:

1. Факторы, связанные с технологией
2. Факторы, связанные с распределением
3. Факторы, связанные с маркетингом
4. Факторы, связанные с организацией

8. Инструкция: Выберите правильный ответ.

В 90-е годы компьютерный бизнес был одним из самых привлекательных и перспективных. В связи с этим предприниматель Н в Ивановской области

построил завод по сборке персональных компьютеров. Однако через 6 месяцев после открытия завода правительство ввело в действие постановление, резко увеличивающее таможенные пошлины на импорт комплектующих для персональных компьютеров. В результате чего предприятие стало убыточным. Какой фактор внешней среды не учел предприниматель при принятии стратегического решения?

Выберите один правильный ответ:

- а) экономический сегмент внешней среды;
- б) политический сегмент внешней среды;
- в) правовой сегмент внешней среды;
- г) технологический сегмент внешней среды.

9. Инструкция. Выберите правильный ответ.

В марте 1993г. был открыт первый филиал коммерческого банка "Российский кредит". К июлю 1994г. сеть филиалов банка возросла до 31. Основная часть филиалов располагалась в Москве. Однако банк также имел филиалы в других регионах России, а именно в Подмосковье, Воронеже, Орле, Братске, Новосибирске, Сургуте и Магадане. Какую стратегию выбрало руководство банка?

Выберите один правильный ответ:

- а) стратегию концентрированного роста;
- б) стратегию интегрированного роста;
- в) стратегию диверсифицированного роста;
- г) стратегию сокращения.

10. Инструкция. Выберите один правильный ответ.

Одна из ключевых экономических характеристик отрасли – барьеры входа и выхода, которые:

- 1. защищают позиции и прибыли существующих фирм
- 2. снижают средний уровень прибыльности отрасли
- 3. снижают эффективность вложения инвестиций в технологию и оборудование
- 4. увеличивают размер и объем рынка

### **7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач**

Творческое задание – ситуация «Возрождение Вимм-Биль-Дана»<sup>1</sup>

Компания "Вимм-билль-данн" (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока. ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих

---

<sup>1</sup> Сборник задач для вузов по материалам газеты "Ведомости" и журнала SmartMoney // Теория и практика бизнеса, №2, февраль 2008, С.49-51



соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро (\$18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро (\$1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой “Большевик” и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – “Лебедянский”, начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее. Кризисным для ВБД стал 2003 год, тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив “Лебедянскому” и “Мултону”.

2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвести население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен.

Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных ферм. В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке. В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за \$1 млрд (достигла \$1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до \$23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до \$96,9 млн. Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%). В декабре 2004 г. акции

ВБД достигли исторического минимума – \$11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла \$19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе “Сибирское молоко” в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место “Лебедянскому”. Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до \$1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до \$30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера. В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. MorganStanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд JuliusBaerInvestmentManagement, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода “Альбумин”. Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером “Альбумина” с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод “Сибирское молоко”.

Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к \$1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDAmargin у сокового конкурента, “Лебедянского”, составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства “Бизнес аналитика”, доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.

Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода “Пивоиндустрия Приморья” входящей в “Альфа-групп” инвесткомпании “Альфа-эко”. По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год

до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы “Шихан” и “Волга”. Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в \$120–140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке \$25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Соса-Кола по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Соса-Кола в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы “Соса-Кола Украина” был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение “напитки”, руководителем “детского питания” стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.

Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов.

Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды “Заповедник Валдай”, продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока “Очаковский молзавод” и крупное сибирское предприятие “Манрос”. Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных \$4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Freefloat (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО “Вимм-билль-данн” (ранее – ОАО “Лианозовский молочный завод”). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15–30%.

#### Вопросы к ситуации (выбор из нескольких):

**Задание 1.** Охарактеризуйте миссию и цели компании после реструктуризации. Постройте дерево целей компании.

**Задание 2.** Сформируйте перечень решений стратегического характера,

предопределивших успех компании на рынке.

**Задание 3.** Постройте модель пяти сил конкуренции для компании. Оцените влияние той или иной силы. Предположите, какие из них будут решающими в конкурентной борьбе на рынке. Свой ответ аргументируйте.

**Задание 4.** Охарактеризуйте конкурентные преимущества компании, определив ключевые факторы успеха относительно конкурентов (укажите каких).

**Задание 5.** Применив методику PEST-анализа, оцените влияние факторов внешней среды компании. Какие стратегические решения позволят превратить их в возможности развития?

**Задание 6.** Постройте «цепочку ценностей» для компании. Какие из процессов имеют конкурентные преимущества и какие из них имеют недостатки с точки зрения стратегического развития? Укажите возможные стратегические решения компании в целях дальнейшего успешного развития.

**Задание 7.** Проведите SWOT-анализ положения компании. Сделайте аргументированный вывод о направлениях развития компании.

**Задание 8.** В чем вы видите причины успеха компании на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?

#### Творческое задание – ситуация «Торговая сеть после слияния»<sup>2</sup>

Мягко стелет, жестко спать – эта поговорка наиболее точно отражает управленческий стиль гендиректора X5 RetailGroup Льва Хасиса. Он не скупится на бонусы менеджерам, постоянно придумывает новые формы поощрения и развлечения для рядовых сотрудников. При этом дисциплина в компании почти что армейская – лишиться места можно за самую пустяковую провинность. Отчасти, пожалуй, это продиктовано необходимостью: наследство, доставшееся Хасису в результате объединения “Перекрестка” и “Пятерочки”, подарком не назовешь.

Летом 2006 г. будущие акционеры X5 RetailGroup вряд ли догадывались обо всех проблемах, которые доставит объединенной компании сеть “Пятерочка”. И каков пресловутый синергетический эффект слияния? За 2006г. чистая прибыль X5 составила \$103 млн – Хасис уверяет, что по отдельности сети заработали бы на \$20 млн меньше. Но так это или нет, проверить невозможно. Выручка объединенной компании выросла до \$3,55 млрд в прошлом году против \$2,37 млрд, заработанных в сумме двумя сетями в 2005 г. Слов нет, почти 50% (на 34% выросли две сети в 2005 г.) за год – это прекрасно, но некоторые конкуренты росли быстрее: рост выручки “Магнита”, к примеру, превысил 54%. А вот что действительно досадно, так это то, что рост средней прибыли с одного магазина сети “Пятерочка” отставал от роста средней выручки. В 2005г. каждый магазин этой сети принес около \$487000 EBITDA, а в прошлом – \$539 000. Средняя выручка одной “Пятерочки” выросла с \$3,9 млн до \$4,4 млн в год. Это можно было бы объяснить большим числом открытых в 2006 г. магазинов, которые не успели выйти на “проектную мощность”. Дело в другом: часть старых

---

<sup>2</sup>Сборник задач для вузов по материалам газеты “Ведомости” и журнала SmartMoney // Теория и практика бизнеса, №2, февраль 2008, С.52-54

“Пятерочек”

теряла своих покупателей.

*“Пятерочка” на троечку*

По словам Хасиса, в Санкт-Петербурге старые “Пятерочки” на протяжении последних лет демонстрировали отрицательный likeforlike. Этот показатель означает, что магазины, работающие больше одного года, теряли покупателей, в них падала или не росла сумма среднего чека. Влияние питерских “Пятерочек” сказалось на общем числе посещаемости всей сети. Согласно отчету DeutscheUFG, по итогам 2005 г. показатель снижения трафика в “Пятерочках” составил 3,7%. Активно растущие “Карусель”, “Лента”, “О’кей”, MetroCash&Carry, “Ашан” могли нанести серьезный удар по устаревающим “Пятерочкам”. “Доля современных форматов в Петербурге – самая высокая в стране, на уровне Польши. Москва на фоне Северной столицы даже не знает конкуренции. Причем доля гипермаркетов там огромная (22%, по данным Nielsen) и многие находятся в городской черте”, – описывает ситуацию Лев Хасис.

В 2006 г. Х5 взялась за устранение проблемы комплексно. Прежний слоган “Пятерочки” – “Гарантия качества и низкой цены” – заменили на более эмоциональное: “Самые близкие низкие цены”. С начала 2007 г. серьезно выросла рекламная активность: на наружку и телевизионную рекламу тратится около 1% оборота. На первый взгляд эффективность объединенной рекламной кампании (на одной половине рекламных щитов Х5 изображены товары и цены, на другой – логотипы “Перекрестка” и “Пятерочки”) вызывает сомнение.

Несмотря на полную схожесть рекламных кампаний двух сетей, у “Перекрестка” и “Пятерочки” разные принципы ценообразования. Для “Пятерочки”, как дискаунтера, выбран более простой EDLP (everydaylowprices): низкие цены на все и ограниченное промопредложение. Для формата супермаркета, в котором работает “Перекресток”, используется так называемый принцип highlow. Суть его в следующем. Известно, что потребители в состоянии запомнить цены на 100 наименований и могут их сравнивать. Ритейлеры эту группу товаров называют KVI (knowvalueditems). Для российских ритейлеров индикатором низкой цены является “Ашан”. В “Перекрестках” на 1000 KVI цены установлены как в “Ашане” или чуть ниже. Остальные товары, естественно, дороже. Сейчас показатель likeforlike для питерских “Пятерочек” стал положительным: за I квартал этого года товарооборот старых магазинов увеличился на 8%. У “Перекрестков” он вырос на целых 17%. В Москве рост likeforlike продаж “Пятерочек” и “Перекрестков” за тот же период составил 16%.

Хотя магазины объединенной сети и стали прибыльнее, но единая система закупок, способная обеспечить синергетический эффект, пока полностью не сформирована. И дело не в недостатках самой системы. Ассортимент “Перекрестка” насчитывает 25 000 позиций, у “Пятерочки” их всего 5000. Пересечение ассортимента наблюдается примерно по 4000 единиц. Иными словами, объединенная система закупок – это примерно то же самое, что одна сеть “Перекрестка”. Выкручивать руки поставщикам не стало проще. С большинством мелких поставщиков сети работают по отдельности, закупки для

“Перекрестка” и “Пятерочки” – это не связанные процессы. Бонусы и отсрочки платежей тоже разные. “А на вопрос, когда же можно встать в “Пятерочку”, менеджеры “Перекрестка” отсылают к коллегам из дискаунтера, – говорит директор по продажам компании Velle Евгений Дивенко. – Словом, на поставщиках появление Х5 никак не сказалось”.

Иногда не везет, впрочем, и “крупняку”. “Вимм-билль-данн” все еще сотрудничает с двумя сетями, хотя уже давно выражает желание начать работать с единой закупочной структурой.

#### *Нелюбимые партнеры*

Но главная головная боль Хасиса – разношерстные франчайзи “Пятерочки”. Новые партнеры практически не появляются. Состав франчайзи Х5 неоднороден: наряду с успешными он включает и проблемных. Показатели магазинов региональных партнеров далеки от тех, что демонстрируют собственные “Пятерочки”. Годовая выручка одной собственной “Пятерочки” колеблется в районе \$4,5 млн в год. Для франчайзинговых заработать за год \$1,5 млн – почти подвиг. А стоимость франшизы выросла с \$1 млн до \$1,5 млн. Партнер из Барнаула, владелец макаронной фабрики “Алтан” Валерий Покорняк разуверился в эффективности розничного бизнеса и переуступил франшизу новосибирской компании “Новые торговые системы”. Недавно от Х5 сбежали партнер “Верона”, построивший сеть из 21 магазина в Ярославле и Иванове. Крупнейший франчайзи Х5 волгоградский “Тамерлан” помимо Волгограда развивает “Пятерочку” в Самарской области и Ростове (“Агроторг-Ростов”).

В начале 2007 г. Х5 предложила выкупить самарские магазины, но ей было отказано. “Они заявили, что еще недостаточно выросли, – улыбается Хасис, – и мы решили не торопиться, а параллельно начать самостоятельное развитие “Пятерочек” в этом регионе”. С апреля Х5 начала самостоятельно открывать “Пятерочки” в Самарской области. Отозвана лицензия у краснодарского партнера Х5 – компании “Фаворит”, владевшей 37 магазинами. “Фаворит” не соблюдал условия франчайзингового договора и не платил роялти. Всего по стране около 540 франчайзинговых “Пятерочек”.

#### *Командир и его команда*

“ИТ, логистика и персонал”, – выделяет ключевые для компании функции Хасис, особо подчеркивая важность последней. В Х5 уже прошли все кадровые и бюрократические перетряски. Удивительно, но штаб-квартира у такой махины, как Х5, совсем небольшая: примерно на 1000 человек. На парковке машин совсем немного. Обстановка внутри крайне аскетичная – забота о сокращении издержек налицо. Хасис прогнозирует, что через четыре года штат его компании увеличится с нынешних 35 000 в несколько раз. Хасис целыми днями изобретает новые системы мотивации и продвижения сотрудников. Простая мысль “будешь хорошо работать – начнешь много зарабатывать” иллюстрируется на примере топ-менеджмента. Многие из топов компании поднялись по карьерной лестнице с самых низов – к примеру, от продавца отдела “фрукты-овощи” до операционного директора одной из сетей. По итогам прошлого года на выплату премий топ-менеджменту было потрачено \$58,9 млн – более половины чистой прибыли компании после этих выплат. На

годовщину создания X5 были награждены турпутевками и бытовой техникой коллективы шести лучших магазинов.

#### Вопросы к ситуации (выбор одного или нескольких при ответе)

1. Определите достоинства и недостатки стратегии франчайзинга на примере компании. Как Вы считаете, была ли стратегия франчайзинга эффективной и почему?
2. Какие формы (виды) слияний и поглощений (диверсификации) вам известны? Каковы, на ваш взгляд, цели и мотивы объединения компаний?
3. Каковы обстоятельства описанной в кейсе сделки по объединению двух крупнейших ритейлеров (участники, суммы контрактов, доли бизнеса)?
4. Оцените эффективность и эффект от объединения двух розничных сетей – “Перекрестка” и “Пятерочки” (провести расчеты). Был ли при этом достигнут синергетический эффект? При необходимости используйте информацию из других источников, включая интернет-сайты.
5. Проведите анализ положительных и отрицательных результатов сделки по объединению торговой сети X5 RetailGroup. Дайте свои рекомендации по мотивам и процедурам слияния компаний.

#### **7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

Непредусмотрено учебным планом

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

##### Раздел 1. Введение в стратегическое управление

1. Характеристика этапов развития стратегического управления.
2. Характеристика и особенности стратегического управления.
3. Предпосылки стратегического управления.
4. Модели стратегического управления (назовите их, дайте характеристику).
5. Школы стратегического управления (сравнительный анализ, актуальность на Ваш взгляд).
6. Сущность стратегического управления.
7. Содержание этапов стратегического управления.
8. Отличительные признаки стратегического управления в сравнении с оперативным.
9. Объекты стратегического управления.
10. Функции стратегического управления.
11. Сравнительная характеристика стратегического планирования и стратегического управления.
12. Принципы стратегического управления.

##### Раздел 2. Стратегический анализ

1. Понятие «сфера бизнеса», взаимосвязь понятий видение, миссия и сфера бизнеса. Проблемы определения сферы бизнеса.
2. Цели, содержание SWOT-анализа. Порядок его проведения.
3. Понятие «миссия предприятия». Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии. Умение привести пример.
4. Характеристика метода построения иерархии целей в стратегическом

управлении, принципы целеполагания

5. Отличительные черты стратегических решений. Примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

6. Понятие и существующие подходы к определению конкурентных преимуществ предприятия.

7. Характеристика ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. Умение привести пример для конкретных отраслей.

8. Взаимосвязь стратегических факторов успеха и стратегического потенциала предприятия.

9. Умение сформулировать целевые установки по различным сферам бизнеса.

10. Определение стратегических ресурсов предприятия. Сильные и слабые стороны предприятия.

11. Характеристика концепции ключевых компетенций и конкурентоспособности предприятий.

12. Цель и порядок проведения стратегического анализа.

13. Характеристика PEST-анализа. Порядок его проведения.

14. Концепция движущих сил конкуренции.

15. Порядок проведения стратегического анализа с помощью цепочки ценностей.

16. Цель и порядок построения цепочки ценностей.

17. Характеристика уровней и факторов внешней среды организации.

18. Методика проведения анализа внешней среды предприятия.

19. Актуальность, характеристика и примеры применения концепции барьеров входа и выхода из отрасли.

20. Характеристика модели пяти сил конкуренции.

21. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, методика проведения SWOT-анализа.

### Раздел 3. Формирование стратегии

1. Понятие стратегии. Существующие подходы к определению стратегии. Ключевые элементы стратегии.

2. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии снижения издержек. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

3. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии фокусирования. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

4. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии дифференциации, виды дифференциации. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

5. Соотношение понятий стратегия, политика и тактика. Умение привести пример, указывающий на взаимосвязь этих понятий.

6. Характеристика траекторий развития в динамичном корпоративном портфеле (матрицы БКГ, МакКинси).

7. Характеристика основных (базовых) стратегий развития бизнеса.

8. Уровни стратегий в организации и их характеристика.

9. Понятие и виды стратегии диверсификации. Преимущества и недостатки.

10. Умение выбрать стратегию диверсификации для фирмы в конкретных



условиях.

11. Характеристика Бостонской матрицы. Порядок ее построения, достоинства и недостатки.

12. Методы формирования стратегических альтернатив.

13. Выбор и оценка стратегии предприятия.

14. Характеристика процесса выбора стратегии.

15. Функциональные стратегии – уровень, виды.

16. Сущность производственной стратегии, ее модификации, задачи.

17. Виды инновационных стратегий компании.

18. Содержание стратегии организации производства (программы).

19. Маркетинговые стратегии: составляющие, критерии выбора, примеры применения.

#### Раздел 4. Реализация и контроль стратегии

1. Содержание и типы стратегических изменений.

2. Основные стадии выполнения стратегий.

3. Характеристика процесса стратегического контроля.

4. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии.

#### **7.2.6.Методикавыставленияоценкиприпроведениипромежуточнойаттестации**

Экзамен проводится по билетам, каждый из которых содержит 3 теоретических вопроса, 2 стандартные задачи, 2 прикладные задачи. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается в 2 балла, стандартная задача в 2 балла, прикладная задача оценивается в 5 баллов.

Максимальное количество набранных баллов на экзамене –20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов.

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.

#### **7.2.7Паспортценочныхматериалов**

№п/п	Контролируемые разделы(темы)дисциплины	Кодконтролируемойкомпетенции	Наименованиеоценочногосредства
1	Общая концепция стратегического управления	ОПК-2, ОПК-3, ПК-3	Тест, контрольная работа, самостоятельная работа, коллоквиум, контрольная работа
2	Формирование видения, миссии и целей предприятия	ОПК-2, ОПК-3, ПК-3	Тест, контрольная работа, самостоятельная работа, коллоквиум, контрольная работа
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	ОПК-2, ОПК-3, ПК	Тест, контрольная работа, самостоятельная работа, коллоквиум, контрольная работа

		-3	
4	Формирование стратегии предприятия	ОПК-2, ОПК-3, ПК -3	Тест, контрольная работа, самостоятельная работа, коллоквиум, контрольная работа
5	Реализация и контроль стратегии	ОПК-2, ОПК-3, ПК -3	Тест, контрольная работа, самостоятельная работа, коллоквиум, контрольная работа

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практики осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

## **8 УЧЕБНОМЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Стратегическое управление: учеб. пособие / В.Н. Родионова, О.В. Рыбкина. – Воронеж: ВГТУ, 2017. – 207 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Под ред. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52064.html>
3. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Синергия, 2012 режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046.html>
4. Стратегическое управление: практикум / В.Н. Родионова, О.В. Рыбкина. – Воронеж: ВГТУ, 2015

**8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

**Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;
2. Лицензионный договор на программное обеспечение «Альт-Инвест-Прим»

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

- Министерство экономического развития  
<http://www.economy.gov.ru/minec/main>
- Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innoros.ru>
- ИНИОН – <http://www.inion.ru/>.
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <http://www.rupto.ru/>.
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://www.mon.gov.ru>
- Госкомстат России – <http://www.gks.ru>
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>
- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.ru>
- журнал «Менеджмент в России и за рубежом» <http://www.mevriz.ru/>
- журнал «Российский журнал менеджмента»- <http://www.rjm.ru/>
- журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru>

**Информационно-справочные системы:**

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.  
Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

**Современные профессиональные базы данных:**

- Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>
- Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>
- Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека <http://www.aup.ru>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

**Лекционная аудитория**, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов

**Аудитории для практических занятий**, оснащенные:

- мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов
- интерактивными информационными средствами;
- компьютерной техникой с подключением к сети Интернет.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

По дисциплине «Стратегическое управление» читаются лекции, проводятся практические занятия и лабораторные работы, выполняется курсовая работа.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков расчета прогноза изменения конъюнктуры внешней среды, анализа внутренней среды, выбора корпоративной, деловой, функциональной стратегии предприятия, построения системы сбалансированных показателей. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсовой работы изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсовой работы должны своевременно и в установленные сроки.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;</li> <li>- выполнение домашних заданий и расчетов;</li> <li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li> <li>- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;</li> <li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li> </ul>
Подготовка к промежуточной аттестации	<p>Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.</p>