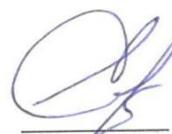


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
международной экономики и
внешнеэкономической деятельности



Ендовицкая Е.В.
02.07.2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.16.03 Стратегический менеджмент

1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:

38.03.01 Экономика

2. Профиль подготовки/специализация: Мировая экономика

3. Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: МЭиВЭД

6. Составители программы: Шурчкова Юлия Владимировна, к.э.н., доцент, доцент

7. Рекомендована: НМС факультета Международных отношений, протокол № 06 от 20.06.2018г.

8. Учебный год: 2018-2019

Семестр(ы): 7

9. Цели и задачи учебной дисциплины: Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов знаний, умений и навыков, необходимых для анализа и обработки экономической информации, значимой для субъектов экономических отношений, выявления экономических тенденций. Дисциплина посвящена получению систематизированных знаний и приобретению профессиональных навыков и умений в области стратегического управления организацией. В результате планомерного и систематизированного изучения теории, методологии и практики стратегического менеджмента студенты ознакомятся с общей концепцией стратегического управления, процессами планирования и реализации стратегии развития организации, разовьют способности и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых стороны организации, разработки и реализации стратегии ее развития, обеспечивающую организации длительную жизнеспособность.

Задачи изучения учебной дисциплины: ознакомить с современными подходами и тенденциями в управлении фирмой, изучить основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления, освоить приемы оценки организационно-управленческого потенциала фирмы, изучить методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией, изучить и приобрести практические навыки использования инструментария стратегического управления.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Дисциплина по выбору вариативной части. Перед освоением дисциплины студент должен иметь знания в области менеджмента и маркетинга, уметь разбираться в основных экономических процессах в стране и мире, иметь навыки экономического анализа.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-4	способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты	<p>знать: принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач;</p> <p>основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах</p> <p>уметь: применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ</p> <p>владеть (иметь навык(и)): навыками разработки миссии компании, постановке целей и задач организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу</p>
ПК-5	способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и	<p>знать: основные формы и приемы стратегического планирования на основе сведений, содержащихся в отчетности предприятия</p> <p>уметь: использовать количественные и качественные методы исследования</p> <p>владеть (иметь навык(и)): Навыками формирования стратегии и выбора приоритетов при ее проектировании на основе сведений, содержащихся в</p>

	т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	ответственности предприятия
--	--	-----------------------------

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 2 / 72

Форма промежуточной аттестации зачет

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		№ семестра	№ семестра	...
Аудиторные занятия		7		
в том числе:		-		
лекции				
практические		38		
лабораторные				
Самостоятельная работа		34		
Форма промежуточной аттестации		зачет		
Итого:		72		

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
2. Практические занятия		
2.1	Методология стратегического менеджмента	Введение в стратегический менеджмент. Эволюция взглядов на стратегию. Развитие стратегического управления: базисное финансовое планирование, прогнозное финансовое планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент. Школы стратегий. Стратегическое управление как процесс адаптации к внешней среде. Значение стратегического управления для успеха организации.
2.2	Формирование миссии и стратегических целей организации.	Сущность, цели и принципы формирования миссии организации. Формирование стратегических целей организации и иерархической структуры задач. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. Ресурсная теория стратегического менеджмента.
2.3	Разработка и выбор стратегии развития организации.	Алгоритм разработки и выбора стратегии организации. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу. Роль и виды корпоративных стратегий. Стратегии консолидации бизнеса
2.4	Управление реализацией стратегии и контроль.	Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня. Структура и культура организации как объект стратегических изменений. Источники и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации. Стратегический контроль и внесение изменений в стратегию фирмы. Опыт разработки стратегии российскими предприятиями.

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
	Методология стратегического менеджмента		8		8	16
	Формирование миссии и стратегических целей организации.		10		8	18
	Разработка и выбор стратегии развития организации.		10		10	20
	Управление реализацией стратегии и контроль.		10		8	18
	Итого:		38	-	34	72

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающиеся используют конспекты лекций, выполняют практические задания, ведут самостоятельную работу по освоению дисциплины. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Обучающемуся предоставляется список рекомендованной литературы, необходимый для самостоятельной работы и подготовки к семинарским занятиям. Семинарские занятия включают разбор кейсов и практических заданий, решение задач, тестов. Решая упражнение или задачу, обучающийся должен предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать; наметить план решения. Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. — М. : ЮНИТИ, 2012 .— 501 с.
2	Лукашевич В. В., Астахова Н. И. Менеджмент: учебное пособие / В. В. Лукашевич, Н. И. Астахова. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 254 с. Режим доступа URL : old.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326&sr=1

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Малюк В.И. Менеджмент : деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование : / В.И. Малюк .— М. : КноРус, 2009 .— 291 с.
4	Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебник. М. 2004.- 251 с.
5	Герчикова И. Н. Менеджмент. Практикум: учебное пособие / И. Н. Герчикова. М. : М.: Юнити-Дана, 2012, 800 с. Режим доступа URL : old.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014&sr=1
6	Гавриленко В.М. Менеджмент : конспект лекций в схемах / В.М. Гавриленко. – М. : А-Приор, 2010. – 190 с. Режим доступа URL : //old.biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=56333

7	Журналы: Менеджмент в России и за рубежом. Российский журнал. Менеджмент. Проблемы теории и практики управления.
---	--

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
8	Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ. – (http://www.lib.vsu.ru/).
9	Университетская библиотека. - URL : https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib.xml,simple.xsl+rus
10	Корпоративный менеджмент. Портал http:// www.cfin.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по учебному курсу определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и ресурсами сети Internet, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Вопросы, которые вызывают у обучающихся затруднения при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Виды самостоятельной работы: подготовка докладов по учебной и научной литературе, работа в электронной библиотечной системе; работа с информационными справочными системами, выполнение домашних заданий; подготовка к семинарским занятиям; работа с вопросами для самопроверки.

№ п/п	Источник
1	Набор текстовых документов с теоретическим материалом, по изучаемым темам.
2	Раздаточный материал с ситуационными задачами

Рекомендации по выполнению докладов.

Доклад формируется в результате обзорного исследования источников литературы, периодических изданий, статистики и/или первичных данных, предоставленных коммерческой компаний. Объем доклада составляет 3-4 страницы машинописного текста. Структура доклада должна содержать следующие пункты:

1. Актуальность выбранной темы
2. Современное состояние анализируемого аспекта стратегического менеджмента
3. Основные перспективы дальнейшего развития.

Доклад по выбору обучающегося может быть дополнен презентацией из 8-10 слайдов, обеспечивающих необходимость в инфорграфике по выбранной теме исследования.

Примеры заданий для самостоятельной работы

Необходимо расписать для каждого предприятия следующие элементы (типовой пример показан в таблице):

1. Миссия предприятия
2. Главная цель предприятия
3. Стратегические цели предприятия

4. Программы развития

5. Проекты для достижения программ развития

6. Мероприятия для достижения проектов предприятия

Пример для предприятия, производящего кондитерские изделия

Стратегические составляющие	Определение стратегической составляющей
Миссия предприятия	Наша продукция создана приносить радость в дом
Главная цель предприятия	Удерживать долю рынка до 30%
Стратегические цели предприятия	<ol style="list-style-type: none">1. производить качественный продукт2. обеспечить информирование потребителя3. обеспечить доступность товара для потребителя
Программы развития	<ol style="list-style-type: none">1. внедрить международные стандарты качества2. участвовать в благотворительных акциях3. развивать сотрудничество с администрацией города
Проекты для достижения программ развития	<ol style="list-style-type: none">1. разработать план внедрения стандартов ИСО2. разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека.3. разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города
Мероприятия для достижения проектов предприятия	<ol style="list-style-type: none">1. проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать стандарты с ГОСТом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения.2. оценить масштабы участия предприятия в благотворительных акциях в финансовом аспекте, разработать документацию по реализации финансовой помощи; обеспечить рекламу предприятия в средствах массовой информации, оценить затраты по рекламе, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;3. запланировать объем финансовых ресурсов на социальные программы, разработать документацию по осуществлению программы; проанализировать каналы сбыта и усовершенствовать имеющиеся площади, при увеличении реализации запланировать дополнительные площади, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;

Предприятие занимается одним из следующих видов деятельности (порядковый номер обозначает номер варианта):

1. Электроэнергетика.

2. Добыча газа.

3. Добыча нефти.

4. Переработка нефти.

5. Производство минеральных удобрений.

6. Производство кинофото пленки.
7. Производство полиэтилена.
8. Производство трубопроводов из термопластов.
9. Производство лакокрасочной продукции.
10. Производство шин.
11. Производство лекарственных средств.
12. Производство синтетических моющих средств.
13. Производство мыла.
14. Производство грузовых автомобилей.
15. Производство легковых автомобилей.
16. Производство медицинской техники.
17. Производство древесины.
18. Производство бумаги.
19. Производство кирпича.
20. Производство линолеума.
21. Производство тканей.
22. производство обуви.
23. Производство мяса.
24. Производство колбас.
25. Производство животного масла.
26. Производство макаронных изделий.
27. Производство хлеба.

Пример задания для самостоятельной работы №2

1. Построить матрицу Р. Купера.
2. Применить модель GE/McKinsey, предложенные Дэйем и Мониесоном.
3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Исходные данные:

Вариант 1	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Электроэнергетика
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	-
Доля на рынке конкурента № 2	-
Доля на рынке конкурента № 3	-
Доля на рынке конкурента № 4	-
Доля на рынке конкурента № 5	-
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая

	мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 2	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча газа
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	20%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

-

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Аудитории типового оснащения для проведения лекционных и семинарских занятий, обеспечивающие организацию учебного места обучающегося.

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-4 способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические	знать: принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач; основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной	Темы 1-3	КИМ Доклад Контрольная работа

модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты	перспективах		
	уметь: применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ	Темы 1,3,4	КИМ Ситуационные задачи
	владеть (иметь навык(и)): навыками разработки миссии компании, постановке целей и задач организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу	Темы 1,3,4	КИМ ситуационные задачи
ПК-5 способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	знать: основные формы и приемы стратегического планирования на основе сведений, содержащихся в отчетности предприятия	Темы 1-4	КИМ Доклад Контрольная работа
	уметь: использовать количественные и качественные методы исследования	Темы 1-4	КИМ ситуационные задачи
	владеть (иметь навык(и)): Навыками формирования стратегии и выбора приоритетов при ее проектировании на основе сведений, содержащихся в отчетности предприятия	Темы 1-4	КИМ ситуационные задачи
Промежуточная аттестация			КИМ

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом стратегического менеджмента;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) умение применять методы формирования и выбора стратегии на корпоративном уровне;
- 5) умения анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Недостаточно продемонстрировано знание	Базовый уровень	Зачтено

современного состояния стратегического менеджмента, содержатся отдельные пробелы в идентификации методов планирования и контроля стратегий.		
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки в основных определениях стратегического менеджмента, типологии стратегий и методик оценки эффективности, не отвечает на дополнительные вопросы	–	Не зачтено

19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Стратегический контроль.
3. Основные школы стратегий
4. Источники и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации
5. Развитие стратегического управления
6. Сущность, цели и принципы формирования миссии организации.
7. Стратегическое управление как процесс адаптации к внешней среде.
8. Структура и культура организации как объект стратегических изменений.
9. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента.
10. Значение стратегического управления для успеха организации.
11. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу.
12. Роль и виды корпоративных стратегий.
13. Ресурсная теория стратегического менеджмента.
14. Алгоритм разработки и выбора стратегии организации.
15. Стратегии роста малых фирм.
16. Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня.
17. Стратегии роста средних фирм
18. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента.
19. Стратегии консолидации бизнеса.
20. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
21. Стратегии роста крупных фирм.
22. Опыт разработки стратегии российскими предприятиями.
23. Показатели синергии. Оценка уровня синергии
24. Иерархия стратегий

Пример КИМ

1. Стратегии роста малых фирм.
2. Структура и культура организации как объект стратегических изменений.
3. Задача. Компания ЗАО «Стройкомплект» занимается изготовлением и продажей строительных материалов. Данные по объемам продаж компании и ее основных конкурентов приведены в таблице.

Основные показатели деятельности ЗАО «Стройкомплект» и ее основных конкурентов

Направление деятельности	Объем продаж, 2015 г., тыс. руб.	Объем продаж, 2016 г., тыс. руб.	Объем продаж основного конкурента, 2016 г., тыс. руб.	Емкость регионального рынка, 2016 г., тыс. руб.
Кафельная	1250	1500	1400	12400

напольная плитка				
Кафельная настенная плитка	2700	2700	2600	31000
Плитка для бассейнов	2810	2848	3200	6672

Используя матрицу BCG, определите, от каких направлений деятельности следует отказаться, в какие – осуществлять инвестиции.

19.3.2 Перечень практических заданий

Ситуационная задача №1

Группа Компаний «БАЙСАД» современное многопрофильное предприятие один из лидеров рынка макаронных изделий. Компания «БАЙСАД» – одно из немногих российских предприятий с полным циклом производства, включающим собственные сельскохозяйственные угодья, мощные перерабатывающие комплексы, современные производственные и упаковочные линии.

История компании началась в 1990 году в Кисловодске, тогда она специализировалась на заготовке и поставке сырья для масложировых комбинатов. Через пару лет удалось наладить производство майонеза на собственных мощностях в Кисловодске и заказать розлив подсолнечного масла на заводе в Урюпинске. Параллельно стали заниматься заготовкой и переработкой зерна.

За десять лет в Ставрополье «Байсад» занял долю около 30 % рынка майонеза. Как уверяют в компании, таких результатов удалось добиться, поскольку в Ставропольском крае в то время у них практически не было конкурентов.

В начале 2000-х гг. руководство компании решило начать развиваться еще в одном направлении. выяснилось, что на юге России пустует рынок макаронных изделий. Сильные местные игроки вообще отсутствовали, а импортная продукция была большинству покупателей не по карману.

К тому времени в Ставропольском крае «Байсад» уже успел зарекомендовать себя как производитель качественных товаров. Поэтому макароны решили позиционировать в среднем ценовом сегменте и производить из твердых сортов пшеницы. За счет уже сформированной лояльности к брэнду «Байсад» и отсутствия конкуренции всего за год доля компании на ставропольском рынке макарон приблизилась к 30 %. И тогда «Байсад» принялся расширять свою географию.

В конце 2002 года «Байсад» приобрел каширскую макаронную фабрику «Маккон», которая была переименована в «Байсад-Кашира», и открыт офис в Москве. Это позволило, во-первых, выйти в центральные регионы и заметно сократить транспортные издержки, а во-вторых, в кратчайшие сроки наладить выпуск длинных макаронных изделий – лапши и спагетти. С приобретением каширской фабрики общий объем производства макарон достиг 150 тонн в сутки. Так всего за год «Байсад» стал одним из крупнейших производителей на макаронном рынке.

В 2003 году компания вышла на рынок Петербурга. Сложность питерского рынка главным образом заключается в консервативности местного потребителя. К моменту выхода компании «Байсад» на рынок Питера лояльность местного населения к марке макарон «Знатные» (производитель – «Первая петербургская макаронная фабрика») составляла около 90 %.

За год удалось договориться с ключевыми сетями: «Лентой», «Пятерочкой», «Копейкой», а на многочисленные промо-акции вместе с рекламой в СМИ компании было потрачено около \$1 млн. В Питере «Байсад» активно вкладывает средства в рекламу, и в первом полугодии 2005-го, по данным: TNS Gallup AdFact, по количеству рекламных выходов на телевидении «Байсад» опередил «Макфу» и «Алтан», заняв первое место среди рекламодателей.

По словам арт-директора агентства PR Exclusive, которое разрабатывало для «Байсада» новый дизайн упаковки специально для питерского рынка, Елены Тишанской,

в результате проведенных исследований выяснилось, что целевой аудитории больше всего импонирует то, что макароны производятся в Кисловодске. У людей это ассоциируется с солнцем, здоровым: образом жизни. Кроме того, респонденты живо реагировали на то, что макароны экспортируются в Италию (в тот период компания часть продукции продавала там). Эти два основных фактора отразились в редизайне упаковки: образом-идентификатором стала мельница, появились флаги Италии и России и надпись об экспорте в Италию.

Успехи в Питере вдохновили «Байсад» на дальнейшую экспансию. В конце 2005 года руководство компании решило, что пришло время завоевывать столичный рынок. До этого опыт точечных продаж «байсадовских» макарон в Москве уже был, но его результаты оказались более чем скромными. По данным «Бизнес Аналитики», макароны «Байсад» в 2004 году занимали всего 1,9 % московского рынка.

В начале нынешнего года «Байсад» купила московского производителя «Русская мельница», специализирующегося на выпуске макарон в формате «гнезда». Это более дорогой формат, тем более что «Русская мельница» выпускала довольно большую линейку с различными добавками, а на столичном рынке, чем больше линейка, тем лучше: москвичи ценят разнообразие.

С июня 2006 года началась федеральная кампания по продвижению макарон «Байсад», включающая рекламу в прессе и на наружных носителях, телевизионные ролики.

В целом потребление макаронных изделий в последние несколько лет снижается. В России макароны традиционно считаются дешевым блюдом, и даже не блюдом, а гарниром. Поэтому нужно формировать культуру потребления заново.

Помимо снижающегося потребления перед многими игроками сейчас стоит проблема сырья. Только у некоторых фабрик есть собственная мельница, а также мельницы, которые могут произвести по аутсорсингу макаронную крупку или муку приемлемого качества. Но как раз в этом «Байсаду» повезло: компания владеет мукомольным комплексом в Новопавловске.

На сегодняшний день совокупные мощности предприятия позволяют выпускать более 5000 тонн макаронных изделий в месяц. Производство оснащено современными итальянскими технологическими линиями.

В настоящее время ассортимент компании включает:

- Макароны (марка «Минеральный источник» – премиум-класс, марка «Байсад» – стандарт, марка «Русская мельница» – мягкие сорта пшеницы);
- Майонез «Байсад» (классический провансаль, оливковый);
- Печенье «Байсад» (фасованное, весовое);
- Мука пшеничная «Байсад» (высший сорт);
- Томатная паста «Байсад»;
- Кексы для детей (8 видов вкусов);
- Колбасные изделия (Колбасы вареные, варено-копченые, полукопченые, сырокопченые, копчености, сосиски, сардельки, паштеты, ветчины, деликатесы мясные);
- Масло подсолнечное рафинированное дезодорированное «Байсад»;
- Мясо цыплят-бройлеров (тушки, субпродукты, полуфабрикаты).

Задание:

Используя модель развития «товар – рынок» И. Ансоффа, классифицируйте, какие стратегии развития используются компанией «Байсад». Результаты оформите в виде матрицы.

	Тип товара	Тип товара
Тип рынка		
Тип рынка		

Ситуационная задача 2.

Определите, к какому типу конкурентных стратегий (по М. Портеру) относятся следующие примеры.

1) Компания Toyota Motor Co. – общепризнанный лидер с низкими издержками среди всех мировых производителей автомобилей. Несмотря на серьезное внимание к качеству продукции, компания Toyota достигла абсолютного лидерства в издержках благодаря своему огромному опыту в использовании эффективных производственных технологий, а также потому, что ее модели находятся в нижней части спектра цен, поскольку большие объемы производства способствуют низким удельным издержкам. Когда Toyota решила выпустить на рынок новые автомобили марки Lexus, ей пришлось конкурировать на рынке автомобилей класса «люкс».

Стратегия компании Toyota в отношении автомобилей Lexus имела три основных отличительных свойства. Перенесение опыта в изготовлении высококачественных автомобилей при низких издержках на изготовление автомобилей класса «люкс» при издержках меньших, чем у других производителей, работающих на этом рынке, особенно изготавливающих автомобили марок Mercedes и BMW. Руководители компании Toyota считали, что их производственный опыт позволит обеспечить наличие самых современных эксплуатационных характеристик и высочайшего качества в автомобилях марки Lexus за меньшую стоимость, чем могут обеспечить другие производители автомобилей такого класса. Используя относительно низкие производственные затраты для установления цены, не превышающей себестоимости автомобилей Mercedes и BMW. Создание сети дилеров автомобилей Lexus отдельно от дилеров остальных автомобилей компании Toyota с намерением создать максимально персонифицированную систему внимательного обслуживания, никогда ранее не используемую в отрасли.

2) Crown Cork & Seal – производитель металлической тары. Компания специализируется на выпуске тары для жидких продуктов – пива, безалкогольных напитков, аэрозолей. Продукция компании сделана из стали – в отличие от продукции других компаний, которые выпускают как стальные, так и алюминиевые контейнеры. В своих целевых сегментах компания дифференцирует свой продукт за счет особого сервиса и технологической поддержки, а также предлагая полный ассортимент стальных герметичных банок, металлических крышек и оборудования для закатывания банок. Дифференциации такого типа было бы труднее добиться в других секторах индустрии, где у клиентов другие потребности. В то же время компания Crown ориентирует свое производство на выпуск только тех типов контейнеров, которые требуются покупателям в целевых секторах, и активно инвестирует в современную технологию производства герметичной баночной упаковки, производимой из двух деталей. В итоге Crown получила также статус малозатратного производителя в своих рыночных сегментах.

3) BIC – один из самых знаменитых брендов в мире. Среди ассортимента компании шариковые ручки BIC, зажигалки, одноразовые бритвенные станки.

4) Итальянская фирма Merloni выпускает для обеспеченных покупателей стиральные машины Ariston. Такие машины имеют отличный дизайн, дополнительные потребительские свойства, вплоть до встроенного компьютера для определения типа тканей и стирального порошка. Стиральные машины этой же фирмы под торговой маркой Indesit по отношению цена/качество ориентированы на покупателей со средним уровнем доходов.

5) Новосибирская швейная фабрика «Синар» наряду с выпуском одежды под основной маркой производит более дорогую одежду под другой маркой.

6) Магазин «Большие люди» предлагает товары для людей с большими размерами.

7) Компания Illinois Tool Works сосредоточена на производстве специальных крепежных материалов, что дает ей возможность разрабатывать продукты под запросы

конкретных покупателей и создавать издержки переключения. Некоторые потребители заинтересованы в такой продукции, хотя она и не имеет массового спроса.

8) Компания Fort Howard Paper концентрируется на узком спектре бумажных изделий промышленного назначения, избегая производства потребительских товаров и связанных с ними рекламных затрат, а также быстрых темпов обновления продукции. Porter Paint направила свои усилия на производство красок для профессионального применения, высококачественный подбор цветов, быстроту доставки любого, самого небольшого заказа на рабочее место и бесплатные кафе для клиентов в фирменных магазинах.

9) Фирма Clark Equipment производит автопогрузчики и имеет значительную долю рынка в США и в мире. Два японских производителя этой продукции Toyota и Komatsu – приняли стратегию обслуживания крупных сегментов рынка, минимизации издержек производства и предельно низких цен, используя при этом преимущества низких цен на японскую сталь, которые компенсируют транспортные расходы. Clark Equipment, имея более значительную долю рынка (18% в мире и 33% в США) и несмотря на очень широкую производственную специализацию и отсутствие ориентации на экономию затрат, не является лидером в издержках. Со своим широким ассортиментом продукции и недостаточным вниманием к технологии она не смогла обеспечить технологическую репутацию и дифференциацию продукции на уровне фирмы Hyster, деятельность которой сосредоточена на производстве мощных моделей и которая ассигнует значительные средства на исследования и разработки. В результате у Clark Equipment – неустойчивые позиции и прибыли значительно ниже, чем у Hyster.

Ситуационная задача 3.

Определите, к какому типу диверсификации (связанная / несвязанная, вертикальная / горизонтальная) относятся следующие примеры.

1) Компания Gillette выпускает: лезвия и бритвы, косметические средства (дезодоранты Right Guard, средства для ухода за волосами Silkiense, кремы для бритья Foamu, шариковые дезодоранты Dry Idea, Soft & Dry, зубные щетки Oral-B, средства ухода за волосами White Rain, Toni), электробритвы Braun, бигуди без кабеля, кофеварки, будильники и электрические зубные щетки.

2) ОАО «Альметьевский насосный завод» («АЛНАС»), крупнейший производитель погружных насосов для добычи нефти также выпускает водяные насосы, заготовки вентилируемых тормозных дисков для АвтоВАЗа, а также для зарубежных автомобильных компаний, тротуарную плитку из отработанного формовочного песка литейного цеха.

3) Компания Johnson & Johnson выпускает: продукция для младенцев (присыпки, шампуни, масло, лосьоны), одноразовые подгузники, перевязочные материалы, лекарства, продаваемые по рецептам, хирургические и больничные средства, материалы для стоматологии, продукты питания и лекарства для животных.

4) Производитель кожзаменителей «Альтера» приступил к выпуску кожгалантереи и обуви.

5) ASUSTeK Computer производит: планшетные компьютеры, моноблоки, мониторы, настольные ПК, коммуникаторы, ноутбуки, видеокарты, корпоративные ПК, серверы и рабочие станции.

Ситуационная задача №4.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме неё имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент проводить их в действие?

Ситуационная задача 5.

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
- 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ

Пример тестового задания

1. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:

- 1) структурные подразделения
- 2) самостоятельные хозяйствующие подразделения
- 3) конкуренты и поставщики
- +4) структура организации

2. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- 1) деловой уровень
- +2) корпоративный уровень
- 3) функциональный уровень
- 4) многоотраслевой

3. Объектами стратегического менеджмента являются:

- 1) исследование и развитие
- 2) производство
- 3) маркетинг
- +4) различные виды стратегий организации

4. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль , организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?

- 1) рыночная привлекательность + отрасль
- 2) рыночная привлекательность + продукт + организация
- +3) рыночная привлекательность + продукт
- 4) рыночная привлекательность + организация

19.3.5 Темы докладов

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
 1. Проблемы и трудности стратегического управления.
 2. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
 3. Анализ и выбор стратегии поведения как основа стратегического управления.
 4. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
 5. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
 6. Оценка и контроль выполнения стратегии.
 7. Определение миссий и целей стратегического управления.
 8. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
 9. Широкое и узкое понимание миссии организации.
 10. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
 11. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
 12. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
 13. Основные стадии выполнения стратегии.
 14. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
 15. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
 16. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
 17. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
 18. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
 19. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
 20. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
 21. Формулирование миссии для функциональных служб.
 22. Значение целевых установок для деятельности организации.
 23. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
 24. Особенности стратегии роста малых фирм.
 25. Особенности стратегии роста средних фирм.
 26. Особенности стратегии роста крупных фирм.
 27. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
 28. Факторы, определяющие успех фирмы.
 29. Качество трудовых ресурсов - залог выполнения стратегии фирмой.
 30. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
 31. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
 32. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
 33. Стратегическое видение и предвидение.
 34. Реактивные и предвидящие способности при принятии стратегических и оперативных решений.
 35. Формальное и неформальное лидерство.
 36. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
 37. Функции стратегического контроллинга.
 38. Мотивация стратегических изменений.
 39. Мировые лидеры стратегических изменений.

19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме(ах): устного опроса (индивидуальный опрос, доклады,); письменных работ (контрольная работа); оценки результатов практической деятельности (решение ситуационных задач). Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и практическое задание (задачу), позволяющее оценить степень сформированности умений и навыков. При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.